

LA RÉSILIENCE AUX RISQUES DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES POUR UNE GRANDE
ENTREPRISE DU QUÉBEC : ÉTUDE DE CAS

Par
Victor Legris

Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de
l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de François Delorme

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Mars 2020

SOMMAIRE

Mots clés : Risques des changements climatiques, risque physique, risque de transition, risque de la responsabilité, IKEA, développement durable, résilience

Avec l'importance grandissante de l'impact des changements climatiques dans le quotidien des entreprises du Québec, il devient de plus en plus important de développer sa résilience par rapport aux risques qui peuvent leur être associés. Ceux-ci peuvent se manifester sous plusieurs formes : les risques physiques, les risques de transition et les risques de responsabilité. L'impact de chacun de ces risques varie en fonction de chaque entreprise. De manière générale, il est possible de constater que l'impact aigu du risque physique est plus facilement identifiable, toutefois l'impact chronique de la transition et de la responsabilité est moins bien défini, ce qui rend les mesures de résilience plus difficiles à identifier. Dans un cas comme dans l'autre, une entreprise a certainement avantage à mettre en place le plus rapidement possible des mesures de développement de la résilience par rapport à ces trois risques puisque les coûts de l'inaction sont croissants. Ces mesures peuvent être adoptées de plusieurs manières, mais généralement il s'agit simplement d'intégrer l'environnement dans le modèle d'affaires d'une entreprise. Un plan qui semble simple à mettre en place, mais qui vient néanmoins avec son lot de difficulté. Les freins au développement de la résilience sont donc bien ancrés, parmi lesquels il y a la tragédie de l'horizon, faisant référence à la marge entre la prise de décision des entreprises et l'horizon des impacts des changements climatiques.

Toutefois, cette réalité et l'importance d'agir rapidement, IKEA semble l'avoir comprise puisqu'elle a mis en place son plan de développement durable le People Planet Positive il y a maintenant sept ans. Ces sept années ont permis à l'entreprise de développer une résilience, une expertise et une expérience pertinente par rapport à l'environnement. Ses bonnes fondations permettent maintenant à IKEA de se positionner avantageusement par rapport à la transition sociétale et par rapport aux risques généraux de l'environnement. Toutefois, bien que solide, le plan d'IKEA peut néanmoins être un peu bonifié. C'est pourquoi il lui est recommandé d'améliorer sa divulgation d'informations, d'être plus spécifique dans ses communications, d'améliorer ses échanges avec sa chaîne d'approvisionnement, de revoir leur modèle de consommation de masse, de développer leur commerce en ligne et de continuer à contribuer à l'éducation de leurs consommateurs sur leur impact sur l'environnement.

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier Michka, la femme qui a su me motiver et me soutenir tout au long de la réalisation de cet essai et dans la vie en général. J'aimerais aussi remercier mes parents, Serge et Manon qui ont su me montrer le chemin de la persévérance. Ce travail n'aurait pas été possible sans votre participation indirecte.

J'aimerais finalement remercier monsieur François Delorme qui a parfaitement répondu à mes attentes et mes besoins en tant que directeur d'essai.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. MISE EN CONTEXTE.....	3
1.1 Les changements climatiques.....	3
1.1.1 Définir les changements climatiques et leur cause	3
1.1.2 Définir les impacts des changements climatiques.....	4
1.2 Définir le risque.....	7
1.3 Résilience et adaptation.....	7
1.4 Les grandes entreprises et leur chaîne d’approvisionnement.....	8
1.5 Le quoi, le comment et le pourquoi la résilience au risque des changements climatiques	9
2. REVUE DE LITTÉRATURE.....	10
2.1 Reconnaître les risques des changements climatiques	10
2.2 Avantage du développement de la résilience	14
2.2.1 Avantage de la résilience aux risques physiques	14
2.2.2 Avantage de la résilience aux risques de transition	16
2.2.3 Avantage de la résilience aux risques de la responsabilité	18
2.3 Freins au développement de la résilience.....	19
2.3.1 La tragédie de l’horizon temporel.....	19
2.3.2 Incertitude des changements climatiques (incertitude des variables externes).....	20
2.3.3 Manque de ressources internes.....	21
2.3.4 L’état du marché	22
2.4 Stratégies de développement de la résilience aux risques des changements climatiques.....	23
2.4.1 Mettre en place un plan de fonctionnement.....	23
2.4.2 Revoir le modèle d’affaires de l’entreprise.....	24
2.4.3 Communiquer ses objectifs.....	25
2.4.4 Innover	26
2.5 Les méthodes existantes de développement de la résilience aux risques des changements climatiques.....	26
2.5.1 L’outil Business Adapt par le Partnership for Resilience and Environmental Preparedness ..	26
2.5.2 The Wizard par le UK Climat Impact Programme	27
2.5.3 La divulgation par le Carbon Disclosure Projet.....	29
2.6 Le contexte du Québec.....	29
2.6.1 Engagement international et cible de réduction	29

2.6.2	Plan d'action et d'adaptation aux changements climatiques 2013-2020	30
2.6.3	Système de plafonnement et d'échange de droit d'émission (SPEDE)	31
3.	COMMENT S'INSÈRE CET ESSAI DANS L'ÉTAT ACTUEL DES CONNAISSANCES	33
3.1	Retour sur les objectifs de l'essai.....	33
3.2	Orientation pour le reste du travail.....	33
3.3	L'essai dans l'état actuel des connaissances	34
4.	MÉTHODOLOGIE.....	35
4.1	Choix de l'entreprise	35
4.2	Structure de l'étude de cas	36
4.3	Référence consultée d'IKEA Canada.....	37
5.	ANALYSE ET DIAGNOSTIC.....	38
5.1	Description de l'environnement interne de l'entreprise.....	38
5.1.1	Description générale de l'entreprise.....	39
5.1.2	Force de l'entreprise.....	40
5.1.3	Faiblesse de l'entreprise.....	41
5.2	Description de l'environnement externe	42
5.2.1	Description générale du marché.....	42
5.2.2	Opportunité et menaces du marché	43
5.2.3	L'entreprise par rapport aux risques des changements climatiques.....	44
5.2.4	Mise en évidence de la problématique	45
5.2.5	Action déjà mise en place	48
6.	STRATÉGIE ACTUELLE DE RÉSILIENCE AUX RISQUES DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	49
6.1	Stratégie et moyen d'action.....	49
6.2	Force de la stratégie	53
6.3	Faiblesse de la stratégie.....	54
6.4	Développement de la résilience aux RCC.....	56
7.	OPTIONS D'AMÉLIORATIONS.....	59
7.1	But et objectif final.....	59
7.2	Actions à mettre en place et objectifs	59
7.2.1	Être productif dans ses efforts.....	59
7.2.2	Demeurer centré sur le pourquoi.....	60
7.2.3	Divulguer l'information	60

7.2.4	Revoir sa chaîne de valeur	61
7.2.5	Revoir le modèle de consommation de masse	62
7.2.6	Faire de l'éducation au consommateur	62
CONCLUSION		63
LISTE DE RÉFÉRENCE.....		64
ANNEXE 1 : TABLEAUX SOMMAIRES.....		69

LISTE DE FIGURES ET TABLEAUX

Figure 2.1 The global risks landscape 2019	11
Figure 2.2 The global risks interconnections map 2019	12
Figure 2.3 Nombres d'évènements de perte liés aux conditions climatiques mondiales (1980-2014)	13
Figure 2.4 Business adapt : five-step guide to building climate resilience	27
Figure 2.5 Résiliences en entreprise	28
Figure 5.1 Structures corporatives d'Ikea	40
Figure 6.1 Ikea climate impact 2016	50
Figure 6.2 What sustainability means to ikea	52
Figure 7.1 Rendements marginaux décroissants	60
Tableau 1.1 Risques physique et exemples d'impacts	4
Tableau 1.2 Risque de transition et impacts	5
Tableau 6.1 Exemple de modulation des efforts	51

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

C2ES	<i>Center for climate and energy solutions</i>
CC	Changements climatiques
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements climatiques
eCO ₂	Équivalent CO ₂
ENJEU	Environnement Jeunesse
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
M	Millions
Mt	Millions de tonnes
PPP	<i>People & Planet Positive</i>
PREP	Partnership for resilience and environmental preparedness
USGCRP	<i>Us Global Change Research Program</i>
T	Tonne
TCFD	<i>Task Force on Climate Related Financial disclosure</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>

INTRODUCTION

Le 21^e siècle est une période charnière dans l'évolution de la société. Les générations actuelles bénéficient du plus grand bien-être, de la plus grande utilité et de la plus grande qualité de vie jamais atteinte. C'est une réalité qui n'est possible que par des efforts continus et cumulatifs des générations passées. Ces efforts ont notamment permis aux générations actuelles de bénéficier d'une facilité d'accès à l'information, de moyens de communication universels et sans frontières, d'un accès à une variété inépuisable de divertissements, de la liberté de se déplacer n'importe où et n'importe quand à faible prix ainsi qu'un accès à une variété de produits et services si vastes, qu'il serait simplement impossible d'en tenir un registre. Or, pour bénéficier de cette qualité de vie, il y a un prix à payer. Par un manque de connaissance ou un manque de volonté, les générations passées n'ont simplement pas inclus le coût de l'environnement dans leurs prises de décision. Un peu comme une bombe à retardement, les générations actuelles sont maintenant prises avec ce coût environnemental qui ne cesse d'augmenter et qui inclut spécialement les changements climatiques. Ainsi, ce qui rend le 21^e siècle si important, c'est que les générations actuelles sont au pied du mur et doivent trouver des solutions pour s'adapter aux changements climatiques (CC) et tenter de les atténuer. Autrement, elles devront subir les conséquences de l'inaction qui s'annoncent catastrophiques.

Possiblement le plus grand défi du siècle, les changements climatiques se sont donc progressivement intégrés dans la réalité sociale, économique et politique de la population. Cette intégration commence déjà à avoir des impacts sur les individus et les marchés économiques. La société a donc amorcé une transition vers un mode de vie à moindre impact sur l'environnement. Plusieurs signaux forts traduisent cette transition, notamment la marche pour le climat qui s'est tenue le 27 septembre 2019 dans les rues de Montréal, réunissant plus de 500 000 personnes, soit 6% de la population du Québec. Cette réorientation de la vision sociale impacte les marchés qui doivent maintenant s'adapter à cette nouvelle réalité, celle de l'urgence climatique. Loin d'être un mouvement marginal, les géants de monde suivent le pas et intègrent l'environnement dans leur modèle d'affaires en développant leur résilience aux changements climatiques.

L'entreprise de commerce électronique Amazon en est d'ailleurs un exemple probant. En septembre 2019, l'organisation s'est engagée à respecter «The Climate Pledge», une entente visant à atteindre les cibles de l'Accord de Paris pour 2040. L'entente vise ainsi à déclarer ses émissions de gaz à effet de serre (GES), à intégrer des stratégies de décarbonisation et à compenser pour les émissions restantes. Jeff Bezos, fondateur et président de Amazon a une opinion claire du futur : «If a company with as much physical infrastructure as Amazon – which delivers more than 10 billion items a year – can meet the Paris Agreement 10 years early, then any company can». (Amazon, 2019) Le constat est donc simple et les signaux sont sans équivoque, la résilience aux risques des changements climatiques devient une norme à laquelle les entreprises devront s'adapter.

L'objectif du présent essai sera donc d'analyser et de comprendre les stratégies de développement de la résilience aux risques des changements climatiques pour une grande entreprise du Québec via l'entremise d'une étude de cas. Avant de commencer cette étude et de procéder à une analyse plus exhaustive de la question, la mise en contexte permettra de prendre connaissance des principaux thèmes et enjeux associés aux sujets à l'étude, notamment les changements climatiques, le risque et la résilience. Ensuite, un tour d'horizon des informations actuellement disponibles sur le sujet sera mené via la revue de littérature. Celle-ci permettra d'en apprendre davantage sur l'importance d'intégrer les risques des changements climatiques dans un plan de développement, les avantages et les freins au développement de la résilience, les stratégies ainsi que les méthodes existantes de développement de la résilience. La section se terminera par un regard sur le contexte québécois relatif à la question et s'enchaînera ensuite avec une section permettant de savoir comment s'insère cet essai dans l'état actuel des connaissances en revenant sur les objectifs et l'orientation du travail. L'étude de cas sera constituée, pour sa part, d'une analyse du contexte de l'entreprise IKEA et d'une évaluation des stratégies et de leur mise en application. L'essai se terminera sur des recommandations pour IKEA afin de bonifier son plan de développement de la résilience aux risques des changements climatiques.

La lecture de cet essai permettra d'être en mesure d'utiliser les idées, les concepts et les outils développés afin de pouvoir appliquer un jugement critique sur la situation d'une entreprise. Le tout, en évaluant les points forts et les points faibles de celle-ci relatifs à la résilience et en émettant des recommandations ou des pistes de bonification.

1. MISE EN CONTEXTE

La mise en contexte qui suit a pour but d'introduire les principaux sujets qui seront discutés tout au long de l'essai et par le fait même, de placer la question de recherche dans son contexte. Les sujets et les enjeux qui seront abordés dans cette section seront par la suite étudiés de manière plus explicite dans la revue de littérature et dans l'analyse globale. Ainsi, la mise en contexte traitera des changements climatiques, de la résilience et de l'adaptation, du risque ainsi que des grandes entreprises de secteur de la fabrication. Finalement, la dernière sous-section permettra de comprendre les trois questions fondamentales du quoi, comment et pourquoi la résilience. Après cette section, une vision plus générale et complète des sujets reliés à la question devrait être acquise. La mise en contexte est donc utilisée et rédigée en complément de la revue de littérature.

1.1 Les changements climatiques

Les changements climatiques sont un sujet d'actualité omniprésent dans le quotidien des agents économiques du Québec. Ce n'est donc plus un sujet discuté seulement par quelques marginaux intellectuels en quête de réflexions profondes. Les quotidiens et les chaînes de nouvelles à grande écoute en font régulièrement l'objet d'articles ou de chroniques, comme n'importe quel lecteur averti pourrait le constater par lui-même. Toutefois, la compréhension de ce que représentent les changements climatiques peut demeurer nébuleuse et même être subjective à l'interprétation de l'individu. Ainsi, la définition qui suit permettra de ramener le lecteur vers une compréhension des changements climatiques qui rejoint le contexte de cet essai. Notons que le but de cette section n'est pas de décrire de manière exhaustive les changements climatiques, étant donné l'extrême complexité du sujet et des enjeux qui y sont associés. Ce sera donc plutôt un tour d'horizon des principaux enjeux reliés au sujet à l'étude.

1.1.1 Définir les changements climatiques et leur cause

Les changements climatiques sont définis par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) comme étant un changement dans l'état du climat qui persiste sur une période prolongée, normalement des décennies. L'état de ces changements est généralement mesuré en fonction de l'écart avec la moyenne observée ou bien la présence de variabilité hors norme. Il est important de noter que les changements climatiques peuvent être causés par des phénomènes plus typiquement naturels, comme la modulation des cycles solaires ou l'occurrence d'éruptions volcaniques ainsi que par des phénomènes artificiels, plus particulièrement, les activités anthropiques. D'ailleurs, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) distingue spécifiquement les changements climatiques naturels et ceux d'origine anthropique. (Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC], 2019) Ceci dit, si la cause des changements climatiques peut varier, les conséquences demeurent les mêmes, notamment la variation hors-norme du climat qui entraîne des impacts autant positifs que négatifs pour une entité

économique. Les causes anthropiques des changements climatiques sont diverses, les principales sont la combustion d'énergie fossile et la conversion des forêts en terre agricole (Gouvernement du Canada, 2019).

1.1.2 Définir les impacts des changements climatiques

Les impacts des changements climatiques sont multiples et peuvent dans certains cas frapper l'imaginaire collectif, notamment lorsqu'il est question, de fonte des glaces, de la hausse du niveau des océans et leur acidification ainsi que l'occurrence de phénomènes météorologiques extrêmes (US Global Change Research Programme [USGCRP], 2014). La réalité est que ces impacts, bien qu'ils soient en premier plan, ne sont qu'une partie d'un ensemble encore bien plus vaste et diversifié de conséquences associées aux changements climatiques. Dans le cadre particulier de cet essai, les impacts des changements climatiques seront étudiés sous l'angle d'une entité économique qui les subit, soit une organisation ou une entreprise dans le contexte du Québec. Globalement, il est possible de catégoriser en trois grands groupes les impacts des changements climatiques subis par une entreprise, ceux-ci sont associés: 1) aux risques physiques, 2) aux risques de transition et 3) aux risques de la responsabilité. (Carney, 2015)

Les impacts des risques physiques font référence à tout ce qui est un dommage physique causé par les changements climatiques. Des dommages qui peuvent être attribuables aux risques énumérés dans le tableau suivant.

Tableau 1.1 Risques physique et exemples d'impacts

Risque physique	Exemple d'impact
Inondations printanières	Infrastructure de transport limité Capital physique hors d'état Diminution de la productivité des ressources humaines
Vague de chaleur	Employé(e) ne pouvant travailler Hausse de la demande d'énergie pour les pointes de chaleur (climatisation)
Extrême dans les précipitations	Pluie diluvienne et inondations Manque d'eau Diminution de la capacité en hydroélectricité
Hausse du niveau des océans	Inondations Migration forcée des populations côtières Aggrave de l'impact des tempêtes et ouragans
Ouragan	Destruction du capital physique Activité économique bloquée

Tableau 1.2 Risques physique et exemples d'impacts (suite)

Risque physique	Exemple d'impact
Sécheresse	Manque d'eau Hausse du prix de la ressource Diminution des récoltes
Feu de forêt	Évacuation forcée Impact sur les infrastructures de transport Émission de GES
Altération du cycle des saisons	Impact sur les récoltes Impact pour les travailleurs saisonniers
Diminution du pergélisol	Instabilités des structures physiques dans les régions nordiques Émission de méthane
Fonte des glaces	Ouverture d'un passage maritime augmentant l'impact sur la faune Fermeture des ponts de glace
Verglas	Destruction du capital physique Impact sur l'utilisation des infrastructures de transport

Notez ici qu'il serait téméraire d'affirmer qu'un phénomène en particulier, par exemple un ouragan, soit directement causé par les changements climatiques. Toutefois, il est reconnu que les changements climatiques auront pour conséquence d'augmenter la fréquence ainsi que l'intensité des phénomènes météorologiques extrêmes, d'où le rôle important des changements climatiques dans la cause des impacts physiques (Actu-Environnement, s.d.).¹

Les impacts des risques de transition font pour leur part référence à tous les risques associés à une transition d'une économie dite standard, vers une économie décarbonisée «low-carbon», soit une économie produisant moins d'émissions atmosphériques contribuant à l'effet de serre. (Carney, 2015) Ces impacts peuvent se manifester sous la forme des différents risques énumérés dans le tableau suivant.

Tableau 1.3 Risque de transition et impacts

Risque de transition	Exemple d'impact
Changement à la réglementation	Prix sur le carbone Resserrement des lois environnementales Hausse des coûts de production pour se conformer
Changement dans les habitudes de consommation	Diminution de la demande pour les produits et services offerts par une entreprise

¹ Pour ce qui est de la science dernière les relations des changements climatiques avec les phénomènes météorologiques extrêmes, le lecteur est invité à consulter le rapport « Climate change Impacts in the United States » fournit par le U.S. Global Change Research Program qui résume très bien le sujet en l'appliquant au territoire américain (USGCRP,2014).

Tableau 1.4 Risque de transition et impacts (suite)

Risque de transition	Exemple d'impact
Transition des valeurs sociales ou communes	Modifie la perception du public par rapport à une compagnie
Perception du public sur l'image de la compagnie	Dégradation de l'image de la compagnie. Le consommateur ne souhaite plus y adhérer ou l'encourager.
Coût des primes d'assurances	Augmentation des primes d'assurances pour une compagnie jugée à risque de subir des impacts des changements climatiques
Choix des travailleurs	Difficulté à recruter des travailleurs compétents (lié à l'image de la compagnie)
Période d'emplois saisonniers en restructuration	Hausse du taux de chômage Perte de revenu saisonnier Hausse du chômage

Ici, la relation entre les changements climatiques et l'impact subi est définitivement moins ambiguë que dans le cas des impacts physiques. Par exemple, dans le cas d'une taxe sur le carbone ou d'un système d'échange de quotas d'émission, ces deux outils économiques sont implantés directement pour agir sur les changements climatiques en diminuant les émissions d'équivalent carbone (eCO₂) d'une économie. L'instauration et l'usage de ces outils sont donc directement reliés aux changements climatiques et impactent les activités des entreprises qui doivent s'adapter à une nouvelle réalité. De plus, si les impacts physiques ne sont pas nécessairement universellement ressentis par toutes les entreprises, il en est autrement pour les impacts de transition qui sont généralement attribuables à des changements sociétaux, par exemple, la perception du public à l'endroit d'une compagnie qui pollue. Il peut notamment en résulter qu'une entreprise ou un secteur économique a plus de difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée puisque l'image qui lui est associée est mal perçue par le public. Les jeunes travailleurs ne souhaiteraient donc pas aller y faire carrière.

Les impacts associés aux risques de la responsabilité sont un peu plus subtils et beaucoup moins présents dans les ressources sur le sujet, comme il en sera question dans la section revue de littérature. L'idée apparaît toutefois clairement dans les propos de Mark Carney, le gouverneur actuel de la Banque d'Angleterre. Dans son discours «Breaking the tragedy of the horizon», Carney aborde le concept et le décrit comme le «liability risk», qui fait essentiellement référence au risque d'être responsable des dommages causés par ses activités et de devoir répondre de ses actions. (Carney, 2015) C'est donc fondamentalement un concept qui rejoint celui du coût d'opportunité qui représente ce à quoi un agent renonce ou s'expose par la prise de décision (Abbot et al., 2013). Appliqué au sujet de l'essai, il s'agit donc de déterminer quels impacts sont associés au statu quo d'une entreprise. Ces impacts pourraient être :

- une perte de compétitivité,

- s'exposer à des recours collectifs,
- s'empêcher de bénéficier des opportunités existantes aujourd'hui.

En résumé, le premier type d'impact concerne les dommages à un capital physique, le deuxième type d'impact concerne la transition d'un marché et le besoin de s'y adapter et le troisième type d'impact concerne les coûts possibles de ne pas prendre les mesures correctives immédiatement.

1.2 Définir le risque

Les changements climatiques ne sont pas nécessairement toujours signe de malheur dans le cas d'une entreprise privée. En fonction de la perspective de celle-ci, ceux-ci peuvent rapidement être synonymes d'opportunité d'affaire, de nouveaux marchés, d'un gain en compétitivité et de nouvelles technologies. Andy Ruben, vice-président chez Wal-Mart, considérait même l'environnement, plus particulièrement le «Green Tech» comme la plus grosse économie du 21^e siècle (Hoffman, 2006).

Les impacts négatifs demeurent néanmoins toujours bien présents et sont généralement associés au concept de risque. Le dictionnaire Larousse définit le risque, tel qu'une «possibilité, une probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage» (Larousse, s.d.). De plus, le risque d'un événement est généralement mesuré ou quantifié en prenant en considération la probabilité de l'occurrence ainsi que la gravité des dommages possibles. Conséquemment, tous les événements ayant un possible impact négatif sur une entreprise n'ont pas nécessairement le même degré de risque. Si une entreprise compare les risques d'un orage à ceux d'un ouragan, l'orage aurait une probabilité d'occurrence assez élevée, mais un niveau de gravité probablement faible. Inversement, l'ouragan aurait une probabilité d'occurrence assez faible, mais un niveau de gravité élevé. (WEF, 2019) Il ne tient ensuite qu'à l'entreprise de déterminer les impacts possibles en fonction de ses activités et des risques étudiés.

C'est donc une réalité avec laquelle les entreprises doivent absolument s'adapter comme il en sera question au cours de la revue de littérature. Ainsi, pour éclairer le propos dans le corps de cet essai, l'impact des changements climatiques est ce qui survient, ce qui arrive concrètement, alors que le risque des changements climatiques est ce sur quoi l'entreprise travaille à se développer une résilience. Autrement dit, l'entreprise se développe une résilience aux changements climatiques, autrement elle subit les impacts négatifs de ceux-ci.

1.3 Résilience et adaptation

La résilience est ici un concept fondamental dans le cadre du présent essai, il importe ainsi de définir explicitement ce qui est entendu par ce terme et comment celui-ci est applicable à une entreprise. Selon la définition du site Le Dictionnaire, l'interprétation de la résilience peut varier en fonction du domaine dans lequel le terme est utilisé. Du point de vue d'un système, la résilience serait la «capacité à absorber une

perturbation, à se réorganiser, et à continuer de fonctionner de la même manière qu'avant». (Le Dictionnaire, s.d.) Une définition complémentaire pourrait être celle de la résilience organisationnelle qui fait référence à «la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer». Cette définition, propre à Howard Kerr, directeur général de BSI, un organisme de normalisation, décrit une organisation résiliente comme une entité économique qui s'épanouit à long terme et qui ne se contente donc pas de demeurer dans un état de survie à l'intérieur de son marché. (BSI., 2019)

Ainsi de retour dans le contexte spécifique de cet essai, la résilience aux risques des changements climatiques serait donc la capacité d'une entreprise à anticiper les risques, décrits dans la section précédente, afin de pouvoir mieux s'y adapter et mieux prospérer dans son marché. Améliorer la résilience revient donc à agir sur la vulnérabilité de l'entreprise à l'incertitude associée aux risques des changements climatiques ce qui, fondamentalement, lui confère un avantage relativement au statu quo.

1.4 Les grandes entreprises et leur chaîne d'approvisionnement

Après la lecture des sections précédentes, il devrait être clair que la résilience aux risques des changements climatiques n'est pas un sujet des plus simples. En réalité, étant donné la nature même des risques, toutes les entreprises représentent un cas bien unique à étudier. Un peu comme l'ADN, chaque entreprise est fondamentalement unique et se distingue de près ou de loin de ses concurrents sur plusieurs aspects. Cette réalité s'explique parce que la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise n'est jamais la même et les risques sont subis par chaque liaison de celle-ci. Donc, si la chaîne diffère d'une entreprise à une autre, alors les risques des changements climatiques ne seront pas les mêmes, ce qui justifie la complexité de l'analyse de la vulnérabilité d'une chaîne d'approvisionnement.

L'analyse des grandes entreprises est faite dans le but d'avoir un réseau d'approvisionnement et de distribution plus vaste et donc plus vulnérable. Dans cet essai, le réseau ou la chaîne d'approvisionnement fait référence au «réseau de toutes les personnes, entreprises, ressources, activités et technologies impliquées dans la création et la vente d'un produit, et ce de la livraison des matières premières au fournisseur jusqu'à la mise à disposition finale côté consommateur». (Rousse, 2018). Ainsi, étant donné la dépendance d'une entreprise à sa chaîne d'approvisionnement dans le déroulement de ses activités, l'entreprise doit analyser les risques possibles qui pèsent sur cette chaîne d'approvisionnement, notamment, les risques des changements climatiques. (Réseau entreprise et développement durable, s.d.) L'intérêt d'étudier le cas d'une grande entreprise est que celle-ci, à l'inverse d'une petite ou une moyenne entreprise, possède les ressources pour effectuer cette analyse. Dans le cas de cet essai et tel qu'il est décrit sur le site de Statistique Canada, pour être une grande entreprise, celle-ci doit avoir au minimum 500 employés (Statistique Canada, 2015).

1.5 Le quoi, le comment et le pourquoi la résilience au risque des changements climatiques

Lorsque vient le temps d'analyser, de comprendre un sujet et d'agir sur celui-ci, il est primordial de se poser la question du quoi, du comment et du pourquoi. Pour une entreprise qui tente de développer sa résilience aux risques des changements climatiques, les obstacles peuvent rapidement se multiplier et devenir difficiles à surmonter. Il est donc vital que l'entreprise soit en mesure de comprendre ce qu'elle fait, comment elle doit le faire, mais surtout, pourquoi elle le fait. La connaissance du pourquoi ici est l'élément clé qui distingue une entreprise qui réussit par rapport à une entreprise qui excelle. Simon Sinek, un auteur-conférencier, a popularisé le concept dans un sujet d'une conférence TED-talk qui explique excessivement bien l'idée véhiculée dans ce paragraphe. Le lecteur est invité à visionner ce TED Talk. (Sinek, 2013)

Typiquement, le quoi est assez simple à comprendre, il concerne le sujet ou l'action à l'étude. Dans le cadre de cet essai, ce serait la résilience aux risques des changements climatiques. Par exemple, qu'est-ce qu'une entreprise fait? Elle tente de développer sa résilience aux risques des changements climatiques. Maintenant, comment le fait-elle? La question devient déjà un peu plus difficile. Celle-ci sera d'ailleurs sujette à l'étude dans cet essai. Finalement, pourquoi une entreprise développe sa résilience aux risques des changements climatiques? Simon Sinek explique que le pourquoi ne peut être la poursuite du profit ou d'un gain en compétitivité, puisque ce sont deux résultats. Le pourquoi doit être une raison fondamentale, une quête qui devrait être inscrite dans la mission de l'entreprise. Sans être l'objectif principal de cet essai, la question sera traitée dans l'étude de cas.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Comme expliqué précédemment, la revue de littérature permet d'étudier plus en détail l'état actuel des connaissances relativement à la résilience aux risques des changements climatiques pour une grande entreprise. Cette section a donc pour objectif de recenser les informations importantes en lien avec le sujet pour en faciliter l'analyse par la suite. La revue de littérature a été construite afin de faciliter la compréhension générale du sujet à l'étude, celle-ci est donc segmentée en cinq parties. La première aborde l'importance de reconnaître les risques des changements climatiques, ensuite les avantages et les freins au développement de la résilience seront étudiés, suivis d'un tour d'horizon des stratégies de développement de la résilience ainsi que des principaux outils existants d'analyse de la résilience. On conclura la revue avec un regard sur le contexte du Québec qui permettra de comprendre la place de la question recherche dans celui-ci.

2.1 Reconnaître les risques des changements climatiques

La première étape dans le développement de la résilience au risque des changements climatiques est de reconnaître l'existence de ces risques pour l'entreprise. Ce qui peut sembler être une évidence aujourd'hui ne l'a pas toujours été. En effet, la gestion du risque est une sphère d'activité bien présente dans les opérations d'une entreprise, toutefois, jusqu'à tout récemment, ces risques étaient typiquement plus simples puisqu'ils n'étaient pas autant inter relié qu'aujourd'hui. (WEF, 2019) Les entreprises doivent donc nécessairement évoluer de concert avec le reste de l'économie afin de demeurer et de prospérer dans leur marché.

Au premier plan des causes de l'évolution d'un état de risque isoler vers un état de risque interconnecté, la mondialisation des marchés et la révolution technologique tiennent une place d'importance. (Bouret, 2013) À l'intérieur de quelques générations, des organisations sont passées du stade de petites entreprises à celui de multinationale avec un chiffre d'affaires de plusieurs centaines de milliards de dollars et une chaîne d'approvisionnement de plus de trente à soixante mille compagnies, comme dans le cas de Walmart. (Hoffman, 2006). Une telle croissance absolue est du jamais vu dans l'histoire du commerce et les cas similaires à celui de Walmart prolifèrent, notamment Amazon, Apple, Microsoft, L'Oréal, Costco, Ikea et la liste est encore longue. L'élargissement des marchés, la faciliter d'échanger et de participer dans des activités commerciales mondiales a donc dynamisé l'économie moderne. Toutefois, cette effervescence économique vient avec son lot de nouveaux défis et plus particulièrement dans le cas de cet essai, de risques.

Dans son rapport annuel «The Global Risks Report 2019», l'organisation World Economic Forum résume la situation ainsi :

«Humanity has become remarkably adept at understanding how to mitigate conventional risks that can be relatively easily isolated and managed with standard risk-management approaches. But we are much less competent when it comes to dealing with complex risks in the interconnected systems that underpin our world, such as organization, economies, societies and the environment.»²

Parmi ces risques, ceux associés à l'environnement ont graduellement pris une place de plus en plus importante dans l'actualité mondiale jusqu'à occuper le sommet du palmarès du WEF en termes d'importance d'impact et de probabilité d'occurrence, comme il est possible de le constater dans la figure ci-dessous.



Figure 2.1 The global risks landscape 2019 (WEF, 2019)

² World Economic Forum. (2019). The Global risks report 2019 : Executive Summary. Repéré à <http://reports.weforum.org/global-risks-2018/executive-summary/>

Ces risques environnementaux, plus particulièrement les événements météorologiques extrêmes, les désastres naturels et l'échec de l'atténuation et de l'adaptation aux changements climatiques, pèsent donc davantage dans la balance des risques globaux que des risques tels que des cyberattaques, le manque d'accès à l'eau et à la nourriture, les crises économiques, le terrorisme, la fraude et les instabilités sociales. Évidemment, la gravité du risque et son importance, comme décrite dans la citation ci-dessus, sont attribuables à l'interconnexion qui existe entre ces risques, comme il est possible de la constater dans la figure ci-dessous. Voilà donc un rapport qui porte à réfléchir pour une entreprise, si celle-ci souhaite diminuer sa vulnérabilité aux risques.

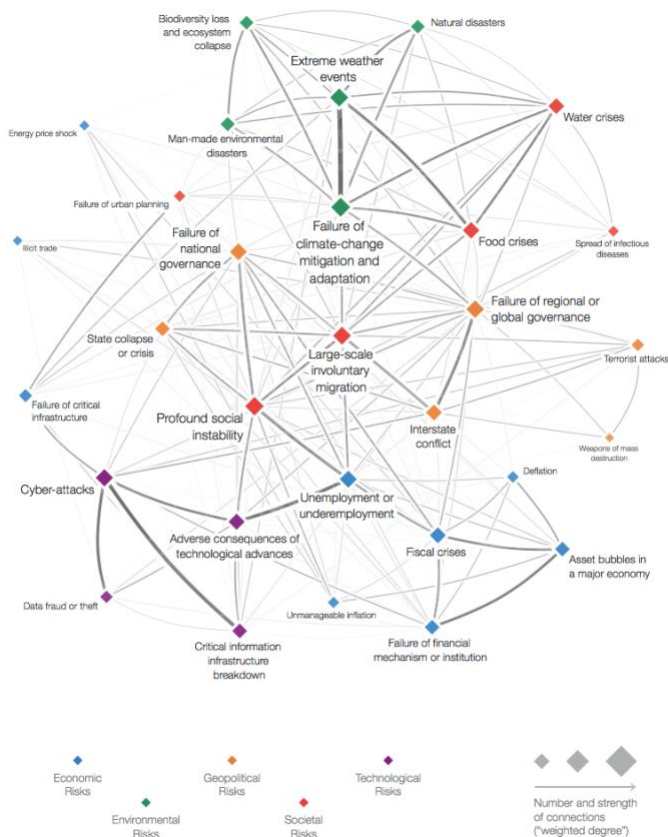


Figure 2.2 The global risks interconnections map 2019 (WEF, 2019)

Comme il en sera traité dans la section portant sur les freins au développement de la résilience, il est certain qu'une entreprise peut décider de ne pas valoriser et de ne pas reconnaître le travail qui a été fait dans le rapport du WEF. Dans une telle situation, il serait inutile de citer les nombreux rapports d'envergure qui ont été rédigés sur le même sujet, notamment «Climate change impacts in the United

States – Highligh» par le USGCRP ou encore «Global Warming of 1.5°C» par le GIEC. Toutefois, même en faisant fi de toute l'information qui est possible de retrouver dans ces rapports, les risques des changements climatiques s'imposent, qu'une entreprise prône le développement durable ou non.

Un exemple assez probant de ce concept est celui des compagnies d'assurance. Ces dernières doivent absorber des coûts économiques associés aux impacts physiques des changements climatiques, elles ont donc tout intérêt à analyser et déterminer les risques associés à ceux-ci. En prenant compte que les changements climatiques entraînent la hausse du niveau des océans et l'intensification probable des événements météorologiques extrêmes, nécessairement, au cours des prochaines années, les risques d'impacts physiques d'un ouragan vont augmenter drastiquement (US Global Change Research Program [USGCRP], 2014). Conséquemment, puisque les risques sont plus grands, les compagnies n'auront d'autre choix que d'augmenter leur prime d'assurance ou bien cesser d'assurer en zone côtière (La chambre du commerce du Canada, 2006). Tiré du rapport «Weathering the next storm : A closer look at business resilience» publié par le Center for climate and energy solution (C2ES), le graphique suivant illustre très clairement la croissance dans les pertes économiques associées aux événements climatiques. Selon toute logique, une compagnie d'assurance voudra nécessairement voir que l'entreprise assurée met en place des démarches d'adaptation afin de réduire sa vulnérabilité aux risques climatiques (WEF, 2018).

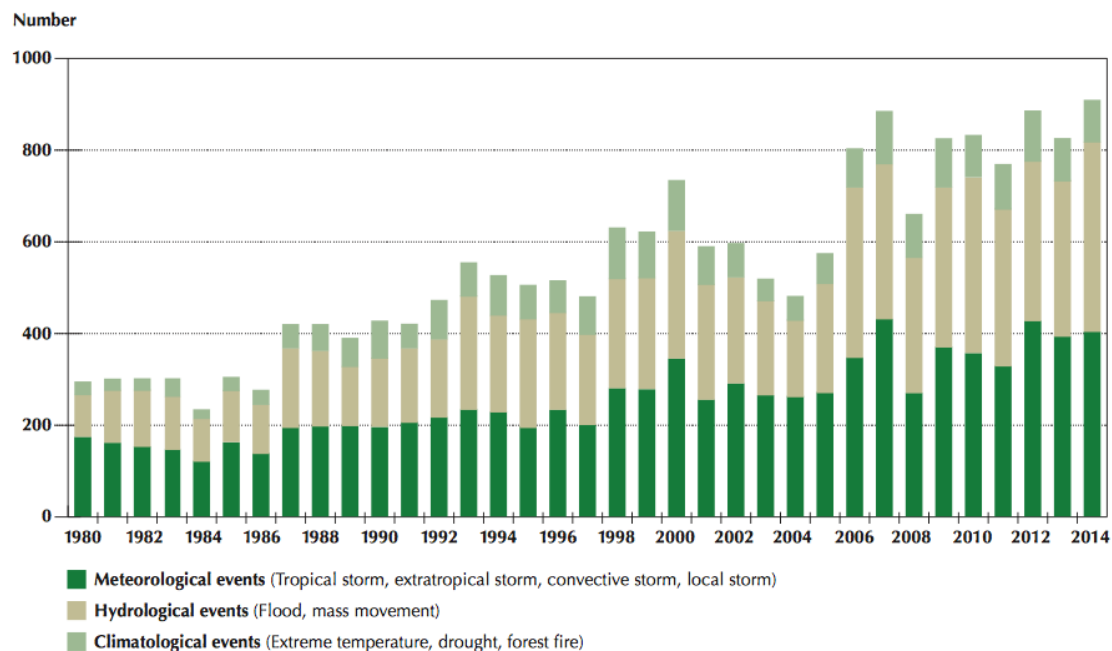


Figure 2.3 Nombres d'événements de perte liés aux conditions climatiques mondiales (1980-2014) (C2ES, s.d.)

Ce qui est applicable pour un risque plus standard devrait l'être tout autant pour les risques climatiques. En 2019, une grosse entreprise doit avoir des mesures par feu pour contrer des cyberattaques, or les risques environnementaux, comme vus précédemment, ont un impact et une probabilité d'occurrence plus importante que des risques de cyberattaque. Par le fait même, et toute chose étant égale par ailleurs, une entreprise résiliente aux cyberattaques devrait aussi être résiliente aux risques des changements climatiques. Il n'en est pas toujours le cas, comme il sera traité dans la section «Freins au développement de la résilience», toutefois, c'est un aspect qui est néanmoins considéré par les firmes d'investissement. Dans son rapport «2018 Status Report», le Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) aborde le sujet et indique qu'un investisseur typique, souhaite avoir accès au plus d'informations lors de sa prise de décision. Une compagnie qui reconnaît les risques climatiques et qui publie un communiqué de son plan stratégique d'adaptation et de résilience pour ces risques démontre aux investisseurs la solidité de son organisation face à de telles perturbations. En plus de rendre l'entreprise plus résiliente, celle-ci gagne donc un avantage compétitif par rapport au reste du marché et limite les probabilités d'une éventuelle perte financière. Selon le TCFD, un investisseur rationnel favorisera une compagnie qui démontre son adaptation à une économie de faible carbone et sa résilience à une économie impactée par les changements climatiques. (Task Force on Climate Related Financial disclosure, 2018)

Ainsi, si les rapports d'experts ne suffisent pas à démontrer l'importance des risques des changements climatiques, le marché économique, malgré toutes ses imperfections, tend néanmoins vers cette réalité. Une réalité qui présente des avantages significatifs comme il sera vu dans la section suivante.

2.2 Avantage du développement de la résilience

Une fois l'étape cruciale complétée de reconnaître l'existence et l'importance des risques des changements climatiques sur le déroulement des activités d'une entreprise, celle-ci peut commencer à identifier ces risques. Le simple fait de commencer le processus de développement de la résilience aux changements climatiques permet de bénéficier des possibles avantages associés à celle-ci. Étant reliés aux types de risques, les avantages seront donc étudiés en fonction de ceux-ci, noter toutefois qu'un avantage peut découler d'une action sur plus d'un type de risque.

2.2.1 Avantage de la résilience aux risques physiques

Comme décrit précédemment, les risques physiques des changements climatiques sont généralement la tête d'affiche en termes d'impact possible. Ce réflexe intellectuel est tout à fait légitime, puisque les événements météorologiques extrêmes ont de loin les plus gros impacts économiques pour la société et marquent donc

l'imaginaire. Pour un événement majeur, les dommages sont généralement catastrophiques et ces événements seront de plus en plus fréquents. Par exemple, l'ouragan Dorian qui a frappé les Bahamas au mois d'août 2019 a causé des dommages matériels estimés à 7 milliards de dollars américains, sans compter les pertes futures de revenu associées au tourisme (Fitz-Gibbon, 2019). Cet événement s'insère dans la longue liste de catastrophes naturelles qui risque d'être accentuées par les changements climatiques. En 2014, huit événements météorologiques extrêmes ont perturbé le territoire américain avec des impacts économiques excédant un milliard de dollars (Maher et Peace, 2015). En 2017, dix événements météorologiques ont particulièrement marqué le Canada, parmi ceux-ci, la plus longue saison de feux de forêt en Colombie-Britannique avec des coûts totaux de lutte aux incendies excédant 500 millions de dollars et des pertes en capital assurés de 130 millions de dollars. Au Québec et en Ontario, les inondations printanières se sont soldées par 223 millions de dollars en dommages matériels et 550 routes bloquées par des inondations ou des glissements de terrain. Finalement, une tempête à Terre-Neuve a coûté en perte assurable 60 millions de dollars. (Gouvernement du Canada, 2017)

Ces nombreux exemples fournissent des estimations des dommages physiques causés à des biens assurables, toutefois, pour réellement tenir compte de l'ampleur de l'impact, il faudrait aussi compter les pertes en termes de coût d'opportunité. Un exemple de ce concept est l'ouragan Maria ayant frappé Puerto Rico en septembre 2017. Si les impacts économiques à long terme demeurent encore incertains, jusqu'à présent, une estimation d'une diminution de 20% des activités économiques est observée pour des pertes générales de 100 milliards de dollars américains. (Centro, 2018) Face à ces risques, une entreprise ne peut que bénéficier des avantages associés à une résilience aux risques climatiques. Parmi ceux-ci, il y a notamment :

- Diminution des pertes financières associées aux impacts physiques
- Favoriser la stabilité de l'offre de produit et service
- Signal positif aux investisseurs
- Meilleure prime d'assurance

Agir sur la vulnérabilité aux risques physiques des changements climatiques permet donc évidemment d'éviter des pertes financières. Comme il sera vu un peu plus loin dans la revue de littérature, plusieurs stratégies peuvent être mises en place pour augmenter la résilience, l'une d'entre elles pourrait simplement être de déménager ses bureaux hors d'une zone inondable par exemple. Le fait est qu'en agissant sur un risque, l'impact ou la probabilité d'occurrence s'en voit amoindri ce qui diminue l'espérance d'une perte financière. Conséquemment, en diminuant la probabilité qu'un risque altère les activités d'une entreprise, l'offre de biens et services de celle-ci peut demeurer plus stable et donc fiable, toute chose étant égale par ailleurs. Comme vu précédemment, ce sont deux aspects d'importance cruciale lorsque vient le temps d'investir. Augmenter sa résilience au risque physique envoie donc un signal de confiance aux investisseurs

qui recherche de plus en plus ce genre d'information. Tel qu'expliqué par le TCFD «[...] the Task Force identified a growing demand by investors, lenders, insurance underwriters and other stakeholders for decision-useful, climate-related financial information.» où l'information est intrinsèquement liée à l'action (TCFD, 2017). De plus, les compagnies d'assurance aussi valorisent ce genre d'information et ce genre d'action. Comme vu précédemment, ces dernières ont tout intérêt à assurer une entreprise qui prend des mesures de résilience. Ces avantages se traduisent par des primes d'assurances avantageuses (WEF, 2018).

2.2.2 Avantage de la résilience aux risques de transition

Tout aussi présents que les risques physiques, les risques de transition sont généralement associés à des impacts chroniques plus qu'à des impacts aigus. Ceux-ci ne sont donc pas attribuables à une occurrence d'évènement par exemple du verglas ou des inondations printanières. Conséquemment, les avantages de développer une résilience aux risques de transition sont donc ressentis sur le long terme. (Carney, 2015)

Comme vu précédemment, les risques de transition font référence à une migration d'un type de marché vers un autre où l'entreprise risque de ne pas s'adapter aux changements. Ces changements peuvent être notamment de passer d'une économie à haute production de carbone vers une économie à faible production de carbone, un changement dans la réglementation ou une vision sociale plus verte. Cette migration d'un marché vers un autre s'effectue sur plusieurs années, toutefois des signes avant-coureurs de cette transition sont déjà bien visibles. En plus des exemples donnés en introduction, il est possible de penser aux différents accords intergouvernementaux pour limiter l'émission de gaz à effet de serre, aux outils économiques mis en place comme la taxe carbone ou les quotas d'émission et à la popularité grandissante des activistes environnementaux, notamment Greta Thunberg. Il y a aussi notamment l'importance croissante de la place de l'environnement dans l'actualité et dans les plateformes électorales ainsi que la place des technologies vertes dans le marché. Une entreprise qui décide donc d'intégrer l'environnement dans son modèle d'affaires en développant sa résilience au risque de transition des changements climatiques bénéficiera des avantages suivants :

- Amélioration de l'image de marque sociale (consommateur, partenariat, employé)
- Gain en compétitivité par rapport à une entreprise qui demeure en statu quo
- Signal positif aux investisseurs
- Optimisation de la performance de long terme de l'entreprise
- Diminution des coûts de production
- Optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Transformer les risques en opportunités d'affaires
- Bénéficier des premières opportunités à faible coût, les «low-fruit»

Un des avantages clés dans le développement de la résilience concerne l'image de la compagnie et la perception que les agents économiques ont de celle-ci. À l'heure des réseaux sociaux, les comportements condamnables d'une entreprise importante passent difficilement inaperçus. Ainsi, s'il y a quelques années les compagnies pouvaient polluer et émettre des émissions sans égard à leur impact sur l'environnement, il en est autrement aujourd'hui. La réputation et l'image de marque d'une entreprise ont donc une valeur économique d'où l'importance d'évoluer de concert avec son marché. Un exemple de ce concept est celui du constructeur automobile Volkswagen. L'entreprise s'est retrouvée en plein scandale après qu'il eut été démontré qu'elle truquait ses moteurs pour respecter les normes d'émissions (Radio-Canada, 2015). Le résultat net, plus de 25 milliards de dollars dépensés en rappels de véhicules et en procédures judiciaires, en plus d'une mauvaise réputation attachée à la marque. (Agence France-Presse, 2018).

L'image de la compagnie a donc un impact sur les choix d'un consommateur, mais aussi dans les choix des travailleurs et des autres entreprises. Comme vu précédemment, les travailleurs sont influencés par leurs valeurs personnelles lorsque vient le temps de choisir une entreprise où travailler. Si cette entreprise ne rejoint pas les valeurs du travailleur et a mauvaise réputation, elle diminue le bassin de futurs employés et de futurs talents auquel elle a accès. (National round table on the environment and the economy [NRTEE], 2012). Une mauvaise image peut également nuire aux relations d'affaires. Dans une récente étude faite auprès des compagnies participant au Carbon Disclosure Projet (CDP), 73% des répondants considèrent cesser des échanges avec un fournisseur si celui-ci ne répond pas aux critères de performance environnementaux préétablis. (Carbon Trust, 2019) Étant donné que la réputation d'une entreprise est liée à celle de sa chaîne d'approvisionnement, un comportement condamnable attribuable à un fournisseur impacte aussi l'image de la compagnie qui fait affaire avec elle. Le cas de Nike avec le scandale des enfants travailleurs est d'ailleurs un exemple bien concret de ce concept. Une entreprise est donc jugée responsable de sa chaîne d'approvisionnement. (Réseau entreprise et développement durable [REDD], s.d.)

Sachant maintenant que développer sa résilience permet du même coup de protéger son image de marque et sa réputation, une entreprise qui travaillerait à ce sujet, gagnerait donc en compétitivité par rapport à un concurrent qui demeurerait en statu quo (REDD, s.d.). Tout comme les risques globaux, les avantages aussi sont donc inter reliés. En évoluant de concert avec l'évolution des mouvements sociétaux, l'entreprise envoie un signal positif aux investisseurs qui favoriseront une entreprise résiliente par rapport à une entreprise qui s'essouffle. Le but de la résilience n'est donc pas de survivre aux changements climatiques, mais plutôt de prospérer avec ceux-ci. (NRTEE, 2012) De plus, non seulement la résilience influence les revenus potentiels, mais elle peut tout aussi bien entraîner une diminution des coûts. L'exemple le plus souvent donné concerne l'efficacité énergétique où la diminution de la consommation d'énergie pour une activité donnée engendre une baisse des coûts et aussi une adaptation vers une économie à faible carbone. (C2ES,

s.d.) Il s'agit donc simplement d'être en mesure de transformer les risques en opportunité d'affaires et cibler les bons secteurs, notamment l'énergie renouvelable et le «green tech» (Mercer, 2015). D'ailleurs, selon l'organisme C2ES, plus ces démarches de développement de résilience commencent tôt, plus il sera facile de bénéficier des «low-fruit opportunity» qui se traduisent essentiellement par des gains faciles nécessitant peu d'investissements en ressources et propulsant une entreprise dans une position avantageuse dans son marché (Hargadon, 2011).

2.2.3 Avantage de la résilience aux risques de la responsabilité

Comme vu précédemment, les risques de la responsabilité, selon la terminologie utilisée par Mark Carney dans son discours «Breaking the tragedy of the horizon», concernent essentiellement le coût de l'inaction. Autrement dit, à quoi s'expose une entreprise dans le futur qui aurait contribué aux changements climatiques en toute connaissance de cause? Carney donne l'exemple d'un tiers parti qui réclame une compensation pour des dommages subis par les changements climatiques. (Carney, 2015) Carney spécifie que c'est un risque sur le long terme qui peut survenir des années après l'action ayant contribué aux changements climatiques. D'ailleurs, à l'heure où le rapport a été écrit à l'automne 2019, un litige fort intéressant avait lieu. Sans entrer dans les détails techniques, l'organisation Environnement Jeunesse (ENJEU) effectuait un recours collectif contre le gouvernement du Canada, puisque l'organisation jugeait que le gouvernement n'avait pas mis en place des actions suffisantes de réduction d'émission de GES. Conséquemment, ENJEU jugeait que le Gouvernement n'avait pas été en mesure de protéger les droits fondamentaux des jeunes Québécois et demandait donc une compensation. Si la suite du dossier est fort incertaine, le cas demeure néanmoins un excellent exemple du concept avancé par Carney. (Nowinka, 2019)

De plus, la compréhension du concept de responsabilité peut aller plus loin. En réalité, Carney fait référence ici au coût d'opportunité qui, essentiellement, signifie qu'en faisant un choix, une entreprise renonce à tous les autres choix alternatifs, avec les avantages et les inconvénients qui y sont associés. Le coût d'opportunité est donc un concept utilisé en économie pour analyser la prise de décision. Si l'entreprise prend la décision de demeurer en statu quo et de ne pas développer sa résilience, qu'est-ce qui lui en coûte? Selon Carney, l'entreprise est responsable de ses actions et s'expose à des litiges si elle demeure en statu quo. Dans d'autres cas, l'entreprise s'expose à payer davantage pour s'adapter dans le futur ou bien elle s'expose à être expulsée de son marché. C'est donc une analyse des décisions et des risques qui se fait à travers le temps et la décision d'une entreprise de se développer une résilience par rapport à ces risques, entraîne certains avantages, notamment :

- Limiter la responsabilité pour un impact négatif en réduisant les externalités négatives de production
- Limiter les coûts futurs d'adaptation

Les risques de responsabilité sont intrinsèquement liés aux risques de transition et aux risques physiques. C'est pourquoi ce troisième type de risques n'est pas nécessairement toujours abordé dans les rapports sur le sujet. Néanmoins, les avantages associés à celui-ci sont bien présents. Pour ce qui est des avantages reliés à la responsabilité, nécessairement, en prenant aujourd'hui des mesures pour réduire les émissions associées à une activité, une entreprise réduit les risques futurs d'être tenue responsable d'avoir contribué excessivement aux changements climatiques. Comme il a été mentionné précédemment et selon toute réserve, si le Gouvernement du Canada avait pris des mesures adéquates pour limiter les émissions sur son territoire, il ne serait pas aujourd'hui pris en plein litige avec l'organisation ENJEU.

Étant donné la relative incertitude associée aux changements climatiques, le choix de demeurer inactif risque d'être un choix coûteux. Comme le dit Carney «The more we invest with foresight, the less we will regret in hindsight», ce qui implique donc que de dépenser en mesure de résilience est un investissement rentable et s'adapter graduellement est une meilleure option que d'attendre à la dernière minute. (Carney, 2015) De plus, agir en amont, plutôt qu'en aval d'un événement, demeure un choix rationnel, selon FM global, une compagnie d'assurance, en prévision d'un ouragan, chaque dollar investi en protection évite en moyenne 105\$ de perte matériel (WEF, 2018). La tendance semble donc indiquer que plus les efforts sont faits rapidement, meilleurs seront les résultats d'où la nécessité de développer sa résilience pour une entreprise.

2.3 Freins au développement de la résilience

À ce point-ci de l'essai, il est raisonnable de se demander pour quelles raisons une entreprise déciderait de ne pas développer sa résilience aux risques des changements climatiques. Autrement dit, si les avantages de la résilience sont aussi indéniables que ce que la section précédente semble le suggérer, aucune entreprise ne voudrait demeurer en queue de peloton. La réalité est toutefois tristement plus complexe que ce qu'une simple compréhension préliminaire suggère. En effet, comme dans tout secteur d'activité, il existe des freins au développement. Ces freins peuvent être classés en quatre grandes catégories soit la tragédie de l'horizon, les incertitudes des changements climatiques, le manque de ressource interne ainsi que l'état du marché.

2.3.1 La tragédie de l'horizon temporel

En plus d'avoir identifié un nouveau type de risque, des changements climatiques, Mark Carney identifie une des raisons fondamentales pour laquelle les entreprises et les gouvernements n'agissent pas face aux changements climatiques. L'idée est simple, il existe une marge entre l'horizon temporel des risques des changements climatiques, et l'horizon du cycle commercial et du cycle politique. (Carney, 2015) Comme il a été démontré à maintes reprises, les impacts physiques des changements climatiques seront ressentis sur le long terme, alors qu'à l'inverse, le cycle économique d'une entreprise se développe sur le court terme (i.e. quelques années) pour l'évaluation des risques. (Maher et Peace, 2015) Le même concept est valable

pour l'horizon politique avec des termes de quatre ans et au maximum 5 ans pour la stabilité financière avec le cycle du crédit pour les politiques monétaires. Les impacts ne se font pas ressentir dans leur prévision donc l'incitatif est donc négligeable, ce qui justifie leur inaction. (Carney, 2015) La réalité est ainsi que les entreprises, autant que les partis politiques, ne font que répondre à une demande de très court terme de la part des agents économiques tel qu'un consommateur, un électeur ou bien un investisseur (WEF, 2019). La tragédie de l'horizon est donc bien réelle et affecte négativement la décision d'une entreprise de se développer une résilience.

2.3.2 Incertitude des changements climatiques (incertitude des variables externes)

D'autre part, on n'est pas sans savoir que les risques des changements climatiques et leurs impacts sont associés à une incertitude bien réelle. Le concept est tout aussi valable pour la dynamique de la gestion des changements climatiques, c'est-à-dire la prévision des politiques publiques et des tendances sociales relatives à l'environnement.

Ainsi, pour une entreprise, il est difficile de prévoir des mesures d'adaptation et de résilience si les impacts ne sont pas clairement définis pour le secteur d'activité. Il a été fait état plus haut que les changements climatiques entraîneront la fonte des glaces, ce qui fera augmenter le niveau des océans, mais la rapidité du phénomène et l'ampleur de la hausse demeurent incertaines. D'une certaine manière, le climat est incertain et les changements climatiques ne font qu'amplifier cette incertitude et donc les entreprises hésitent à investir, ne sachant pas à quoi exactement elles doivent s'adapter. (Maher et Peace, 2015) La variabilité des politiques d'un pays à un autre et la longévité d'une politique gouvernementale sont aussi des variables externes incertaines pour une entreprise. Ce cas peut se manifester sous plusieurs formes, par exemple des mesures mises en place par un gouvernement risquant d'être aboli aux prochaines élections, notamment la taxe carbone au Canada. Ce climat d'incertitude n'est pas favorable aux investissements à long terme d'une entreprise et diminue donc l'incitatif à développer une résilience. (USGCRP, 2014) Ce même climat d'incertitude existe aussi lorsque vient le temps de déterminer ce à quoi les consommateurs s'attendent. Autrement dit, si une entreprise décide de s'investir complètement dans la décarbonisation en prévision d'un marché qui évolue en ce sens, mais que les consommateurs ne valorisent pas autant l'offre de produit que ce que l'entreprise prévoyait, alors elle perd en compétitivité. L'entreprise offre un service qui ne répond pas à la demande du marché ce qui est donc financièrement peu viable. Il faut donc savoir faire la transition, mais avec prudence et discernement. (Hargadon, 2011) De plus, une autre problématique bien concrète est celle d'être en mesure d'identifier les bénéfices associés à ses investissements (NRTEE, 2012). En effet, la technique usuelle de l'analyse coût-bénéfice pour déterminer la rentabilité d'un projet et l'opportunité qui est associée nécessite d'avoir une bonne idée des coûts et des bénéfices futurs (Andill Trader Inside, 2019).

Or, quand les bénéfices sont difficiles à identifier, et a fortiori, à quantifier, nécessairement l'entreprise sera réticente à investir.

La dynamique des risques et l'interconnexion de ceux-ci sont aussi incertaines. Le World Economic Forum l'explique d'ailleurs très bien dans son rapport «The Global Risks Report 2018» : «[...] the truly systemic challenge here rests in the depth of the interconnectedness that exists both among these environmental risks and between them and risks in other categories» (WEF, 2018). La complexité des risques associée à l'incertitude du futur rend la tâche excessivement difficile pour une entreprise de savoir où mettre les efforts dans le développement de la résilience. Finalement, la réalité est que les entreprises ne bénéficient pas de ressources illimitées et peuvent donc avoir une difficulté à gérer l'allocation de leurs ressources internes.

2.3.3 Manque de ressources internes

Une grande entreprise est typiquement constituée de plusieurs départements où chacun requiert des ressources physiques, humaines et financières. Donc, dans cette réalité où chaque département maximise ses propres avantages, nécessairement l'aspect stratégique et la vision environnementale peuvent en écoper. Évidemment, cette compétition interne est applicable pour tous les départements, ce n'est donc pas juste l'environnement qui écope. Néanmoins, c'est une réalité qui est bien présente. (Maher et Peace, 2014)

De plus, dans un contexte où il est difficile d'obtenir des données d'impacts des changements climatiques précises pour un territoire plus local, nécessairement l'entreprise n'aura pas assurément les ressources pour le faire elle-même (USGCRP, 2014). Ce manque de ressources est justifiable étant donné l'incertitude associée aux changements climatiques comme vus précédemment. Typiquement, l'information et les données des changements climatiques sont faites avec une approche généraliste étant donnée la nature même des impacts, il y a une absence d'information locale scientifiquement crédible et facile d'accès. Donc dans cette réalité qui mixte le manque de ressource, l'incertitude et des données non précises, une entreprise qui souhaiterait intégrer l'environnement dans son modèle d'affaires et se développer une résilience doit se baser sur des données historiques au mieux. (Maher et Peace, 2014) Il est évident que se baser sur ce genre de données, bien que ce soit un pas dans la bonne direction, demeure peu optimal.

Le manque de ressources internes empêche aussi une entreprise de se doter d'une main-d'œuvre qualifiée et d'expert dans le domaine. Comme il a été expliqué à maintes reprises, la question des changements climatiques et comment s'y adapter est compliqué et nécessite des experts. Or, si l'entreprise ne veut pas ou ne peut pas allouer les ressources à cette question, il sera difficile de se développer une résilience sur le sujet. (WEF, 2019) La communication des objectifs environnementaux doit aussi être effectuée uniformément à travers l'entreprise et le message doit être bien compris par toutes les parties prenantes du projet. (Maher et Peace, 2014) Évidemment, c'est encore un aspect qui a besoin de ressources et d'experts

sur la question. Essentiellement, ce sont des problèmes qui sont communs pour n'importe quels types de projets, l'environnement n'y fait pas exception. Il faut néanmoins être en mesure d'identifier ces freins ou ces obstacles, afin de pouvoir les surpasser. Dans d'autres cas, l'entreprise peut décider d'effectuer une analyse environnementale de développement de résilience pour un projet en particulier et non pour l'entièreté de l'organisation. Cette analyse du cas par cas, bien que ce soit encore une fois un pas dans la bonne direction, demeure fragmentaire comme mesure de résilience. (Maher et Peace, 2014) Un peu comme un voilier, des parties de la coque peuvent être en bon état, mais si l'entièreté de celle-ci n'est pas étanche, c'est l'embarcation au complet qui coule.

Fondamentalement, c'est un problème de gestion inefficace de l'entreprise. Par contre, certaines compagnies se démarquent positivement des autres, notamment Patagonia ou Cascade, toutefois si la vaste majorité d'un marché stagne, alors le frein au développement peut être externe à l'entreprise.

2.3.4 L'état du marché

Le marché en général a un fort impact sur la possibilité d'une entreprise à se développer une résilience au risque des changements climatiques. C'est d'ailleurs un point intéressant dans le rapport du C2ES «The business of innovating : bringing low-carbon solutions to market» où la distinction est faite entre un marché en plein développement relativement à un marché plus mature. La différence étant qu'en plein développement, il est facile d'adopter, à la base, des technologies vertes, de mettre en place des sources d'énergie renouvelable, etc. Alors qu'à l'inverse, dans un marché mature où les infrastructures sont déjà présentes et que les investissements ont déjà été faites et doivent être amortis encore sur des années, l'incitatif financier de migrer vers des technologies dites écoresponsables est moins présent. (Hargadon, 2011) Dans certains cas, l'alternative peut pratiquement être absente et l'entreprise peut n'avoir aucun contrôle sur la résilience de ces infrastructures. L'exemple d'une route principale bordant un fleuve où il risque d'y avoir des inondations printanières plus fréquentes illustre bien le concept. L'entreprise dépend de cette infrastructure, mais c'est hors de son champ de contrôle de la rendre plus résiliente. (Maher et Peace, 2014)

Ici, entre donc en jeu l'implication du gouvernement dans la résilience d'une entreprise et d'un marché. La manière dont un gouvernement va investir dans ses infrastructures pour les rendre plus résilientes va influencer positivement la résilience du marché et des entreprises. (NRTEE, 2012) La disponibilité de subventions ou la mise en place d'incitatifs économiques auront aussi un impact sur la capacité et la volonté d'une entreprise à développer sa résilience (USGCRP, 2014). La méthode choisie de développement de la résilience peut aussi ralentir la transition. Le «breakthrough bias» est d'ailleurs un frein à cette évolution. Le concept veut que l'entreprise soit dans l'attente de la percée de la décennie ou l'innovation qui va tout

changer, au lieu d'innover petit à petit. (Hargadon, 2011) Conséquemment, les gains qui auraient pu être faits avec de petite innovation sont simplement délaissés.

C'est donc un ensemble de freins et les relations qui existent entre ceux-ci qui empêchent l'entreprise de se développer une résilience. Si la taille de ces obstacles surpasse les avantages perçus par une entreprise, celle-ci demeurera en statu quo. Or, plusieurs stratégies d'intégration de l'environnement dans un modèle d'affaires permettent d'outrepasser ces freins et de se développer une résilience.

2.4 Stratégies de développement de la résilience aux risques des changements climatiques

Maintenant que les avantages et les freins au développement de la résilience ont été abordés, il est possible de comprendre les différentes stratégies qui peuvent être mises en place afin de bénéficier de ces avantages et d'éviter les freins. Les stratégies vont nécessiter qu'une entreprise utilise aussi bien des leviers internes, soit des projets, des ressources, des politiques, que des leviers externes à l'organisation, soit des partenariats, de la communication et un ajustement à la chaîne d'approvisionnement. (REDD, s.d.) Au travers, le développement de stratégies, l'entreprise devra donc mettre en place un plan de développement, revoir le modèle d'affaires de l'entreprise, communiquer ses objectifs et innover.

2.4.1 Mettre en place un plan de fonctionnement

Comme dans tout bon projet, un plan et une bonne structure organisationnelle sont nécessaires afin de développer la résilience aux risques des changements climatiques. L'entreprise qui ne bénéficie pas nécessairement de l'expertise appropriée pour mettre en place un plan peut utiliser des méthodes existantes qui seront d'ailleurs brièvement détaillées à la section 2.5. Néanmoins, la recette miracle n'existe pas, il faut donc prendre les ressources disponibles et se les approprier en les adaptant au contexte de l'entreprise. Globalement, il existe quatre grandes étapes au plan qui sont détaillées dans la figure suivante.

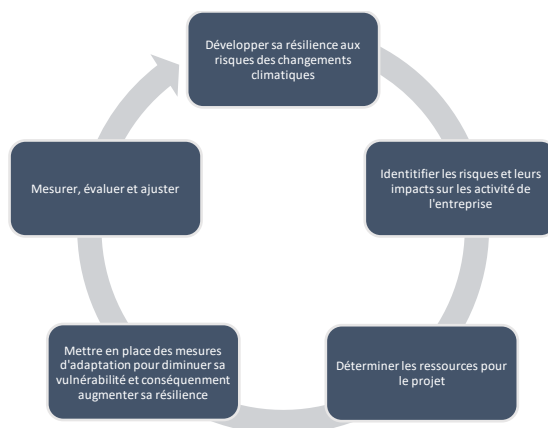


Figure 2.3 Plan d'adaptation

Ces quatre étapes doivent ensuite être répétées à tour de rôle afin que l'entreprise soit dans une boucle d'amélioration continue dans le but de développer le résultat d'être résilient. (Hichem Lefkir, 2017) Identifier les risques est la première étape et donc l'entreprise doit déterminer comment ses activités peuvent être impactées par les changements climatiques. Cette analyse doit être menée autant pour l'entreprise que pour sa chaîne d'approvisionnement. En effet, chaque liaison de la chaîne d'approvisionnement est sujette aux risques et l'entreprise qui souhaite être résiliente, doit tenter de les minimiser et doit donc identifier ses points faibles. (REDD, s.d.) Étant donné la complexité de la tâche, particulièrement pour une grande entreprise, le C2ES conseille de commencer par une évaluation de la vulnérabilité au risque avec une portée limitée et de la bonifier à travers le temps (Maher et Peace, 2014). C'est une logique de gestion de projet encore une fois standard, l'entreprise prend une tâche et la décortique en plus petite tâche. L'identification des risques doit être faite selon le contexte de l'entreprise, celle-ci doit donc avoir préalablement déterminé la portée en temps, les lieux géographiques étudiés et quel scénario des changements climatiques seront considérés (1.5°C de réchauffement, 2°C de réchauffement, etc.). (REDD, s.d.)

Une fois les risques identifiés, l'entreprise peut maintenant y attribuer des ressources financières, physiques et humaines afin d'être en mesure de comprendre exactement en quoi les impacts des changements climatiques affectent la réussite de l'entreprise et du même coup identifier des mesures d'adaptation et donc de résilience à mettre en place (NRTEE, 2012). Finalement, pour mesurer l'efficacité de ses actions, l'entreprise doit les évaluer à l'aide d'outils internes ou d'une grille d'évaluation d'une méthode connue (Hichem Lefkir, 2017).

2.4.2 Revoir le modèle d'affaires de l'entreprise

L'attribution des ressources au développement de la résilience peut se manifester sous la forme de plus petits projets, tout comme elle peut se manifester sous la forme d'une restructuration de l'entreprise. Tout dépend des buts que l'entreprise souhaite atteindre, toutefois, si l'objectif final demeure d'être résilient, nécessairement cela implique que le modèle d'affaires actuel de l'entreprise n'est pas efficient et doit donc être bonifié.

Afin d'agir sur cette situation, une stratégie à mettre place serait celle de revoir l'horizon temporel avec lequel l'entreprise prend ses décisions. C'est donc essentiellement de passer d'une vision à court terme vers une vision à long terme de la gestion de l'entreprise (Storch, 2011). Avec une vision à long terme, l'évaluation des risques prendrait en compte ceux attribuables aux changements climatiques, ce qui permettrait de surmonter la fameuse tragédie de l'horizon de Mark Carney. Le WEF dans son rapport «How to set up effective climate governance on corporate boards – Guiding principles and questions» suggère d'ailleurs de charger cette responsabilité sur le conseil d'administration de l'entreprise. Celui-ci, qui est responsable de la santé financière de l'organisation auprès des parties prenantes, est probablement le mieux

placé pour intégrer cette nouvelle stratégie d'affaires et l'inclure la gestion des risques et d'opportunité reliée au climat dans le modèle d'affaires. Le WEF recommande néanmoins que la composition du conseil soit suffisamment qualifiée pour gérer cette question. (WEF, 2019) Un autre aspect d'importance qui revient souvent est celui d'avoir un ou plusieurs responsables de projet, un leader autrement dit. Sans figure de proue ou de personne responsable, quel que soit le projet, ses chances de réussite ne sont simplement pas optimisées. (Hargadon, 2011)

Une fois ces bases construites, l'entreprise peut intégrer l'environnement dans ses valeurs et dans sa mission afin d'en faire un sujet central de ses activités. Elle peut par la suite réduire sa consommation d'énergie et la réorienter vers une source d'énergie renouvelable, le tout à l'intérieur de politique d'efficacité énergétique. Certaines entreprises optent même pour la création d'un prix carbone interne afin d'être préparées dans l'éventualité où un tel scénario aurait lieu du point de vue réglementaire. (C2ES, s.d.) L'entreprise doit aussi être amenée à revoir la structure de sa chaîne d'approvisionnement étant donné que la vulnérabilité aux risques passe par celle-ci. Afin d'être résiliente, l'entreprise doit évaluer et sélectionner ses fournisseurs, créer des attentes positives et les aider à s'améliorer. (REDD, s.d.) À travers toutes ces stratégies et ce remodelage du modèle d'affaires, la communication interne et à l'externe doit absolument être un élément à prioriser.

2.4.3 Communiquer ses objectifs

Dans le développement de la résilience et même dans l'intégration de l'environnement au modèle d'affaires, le but d'une entreprise devrait être que les parties prenantes prennent part au projet et qu'elle s'implique. Elles doivent donc partager la vision de l'entreprise et non pas seulement s'ajuster parce que c'est une obligation. Or, pour être en mesure d'atteindre cette synergie, il faut absolument que la communication des objectifs de l'entreprise soit effectuée de la bonne manière et qu'un principe de transparence soit mis en place.

Parmi les stratégies de communication à l'interne comme à l'externe, l'émission des objectifs à court terme et des indicateurs de réussite ainsi qu'une communication de la situation actuelle sont à privilégier (WEF, 2019). Évidemment, les informations communiquées doivent varier en fonction du destinataire. Les investisseurs voudront avoir un rapport annuel démontrant les stratégies et la résilience aux risques mises en place, ce qui devrait produire un signal de confiance (TCFD, 2017). À l'intérieur d'une entreprise, partager les innovations et les idées entre les départements permet d'améliorer l'efficacité de ces idées et de faire une «pollinisation croisée», un terme utilisé par Meg Storch de l'organisme C2ES. Le concept est aussi bien applicable à l'intérieur d'une même chaîne d'approvisionnement qu'avec d'autres compagnies de la même région. (Storch, 2011) La communication permet aussi de partager, de donner l'exemple, de développer des nouvelles relations d'affaires et du même coup, d'améliorer l'image de la compagnie auprès

des agents économiques. Cette communication peut débloquent sur des partenariats intéressants avec la municipalité, le gouvernement, d'autres entreprises, des chercheurs et la liste est encore longue. (Maher et Peace, 2014) La communication est donc un excellent outil qui doit absolument être exploité de concert avec les autres instruments de développement de la résilience.

2.4.4 Innover

L'innovation est un élément fondamental dans le développement de la résilience. Le point étant que la situation actuelle n'est pas viable à long terme pour une entreprise, il faut donc que celle-ci innove et trouve de nouvelles stratégies d'affaires, des nouvelles technologies et donc un nouveau modèle. Comme vu précédemment, il ne faut simplement pas attendre l'innovation du siècle, autrement l'entreprise se retrouverait prise dans le «breakthrough bias» (Hargadon, 2011).

Le concept est répété à maintes reprises depuis le début de l'essai, la résilience aux changements climatiques, ce n'est pas de survivre, c'est de prospérer et les entreprises qui seront en mesure de saisir les opportunités en innovant, seront les leaders de demain. George Biltz, vice-président en énergie et climat chez Dow, prévoit que les changements climatiques seront les plus grandes opportunités d'affaires des cinquante prochaines années (Storch, 2011). Ces opportunités sont multiples, autant au point de vue des technologies vertes, de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables, de la captation d'émission, de l'optimisation du transport, etc. Innover et se réinventer a toujours été un gage de succès dans une société qui évolue aussi rapidement qu'actuellement et le secteur de l'environnement n'y fait pas défaut.

2.5 Les méthodes existantes de développement de la résilience aux risques des changements climatiques

Plusieurs guides méthodologiques de développement de la résilience existent actuellement et le but de cette section n'est pas de faire un recensement exhaustif. Étant donné la nature de l'essai, le but ici est simplement de présenter brièvement trois outils, soit le Business Adapt, le «The Wizard» et la divulgation afin d'introduire ce volet du sujet traité.

2.5.1 L'outil Business Adapt par le Partnership for Resilience and Environmental Preparedness

Cet outil a été développé par un regroupement de compagnies engagées dans le «Partnership for resilience and environmental preparedness (PREP)» et a pour objectif de permettre le développement d'une résilience aux risques des changements climatiques pour les compagnies membres et leur communauté (PREP, s.d.). Le guide a été conçu par et pour de grandes entreprises telles que Starbucks, Levi Strauss & co. et Entergy qui ont des actifs de longue durée, utilise les réseaux publics d'infrastructures, ont un large réseau d'approvisionnement et de distribution et ont besoin de financement et d'investissement. Le guide vise à

permettre au dirigeant de mieux comprendre les risques auxquels font face leur compagnie et leur chaîne d'approvisionnement et il est construit en cinq étapes similaires à celles présentées dans la section 2.4.1 :

- Analyser les problèmes
- Développer une stratégie interne
- Évaluer les risques et opportunités
- Prioriser les actions
- Évaluer le progrès

Tel qu'il est possible de le constater dans le graphique 2.4, ces cinq étapes sont décrites sous forme de cycles à répéter en boucle. (PREP, s.d.) Le guide souligne l'interdépendance de la communauté locale et de l'entreprise dans le développement de la résilience et réitère l'importance du «triple bottom line : planet, people, profit» dans une gestion saine et durable d'une entreprise. Selon Amine Hichem Lefkir, auteur d'un mémoire en génie industriel sur le sujet, quoique ce soit une approche qui peut guider les entreprises, la méthode Adapt demeure relativement généraliste et peu applicable pour une entreprise qui aurait un faible pouvoir d'influence sur sa chaîne d'approvisionnement. (Hichem Lefkir, 2017)

Business ADAPT: five-step guide to
building climate resilience

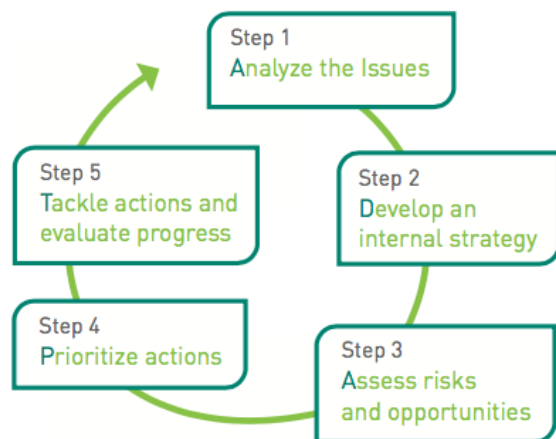


Figure 2.4 Business ADAPT : five-step guide to building climate resilience (PREP, s.d.)

2.5.2 The Wizard par le UK Climat Impact Programme

Le UK Climat Impacts Programme (UKCIP) est une organisation basée à l'Institut des changements environnementaux de l'Université d'Oxford en Angleterre. L'organisme travaille principalement sur la prise de décision pour l'adaptation aux changements, l'échange de connaissance et d'idées ainsi que l'adaptation

créative. Dans le but de se développer une résilience, le UKCIP propose aux entreprises l'usage de son outil «The Wizard». Constitué de huit étapes et deux boucles de rétroaction positive, The Wizard est un peu plus détaillé que l'outil Business Adapt, mais le concept et la méthode demeure essentiellement les mêmes, les étapes sont :

- Identifier les problèmes et les objectifs
- Établir des critères de décision
- Évaluer le risque
- Identifier les options
- Évaluer les options
- Prendre une décision
- Intégrer la décision
- Évaluer les résultats

Le schéma suivant illustre où se situent les boucles de rétroaction positive et de comprendre la dynamique qui existe entre chaque étape. Le UKCIP spécifie que l'usage de l'outil ne donne pas une stratégie d'adaptation clé en main. C'est plutôt un outil donnant des ressources et un cadre de référence à l'intérieur duquel une entreprise peut développer sa propre stratégie d'adaptation. (UKCIP, 2013)

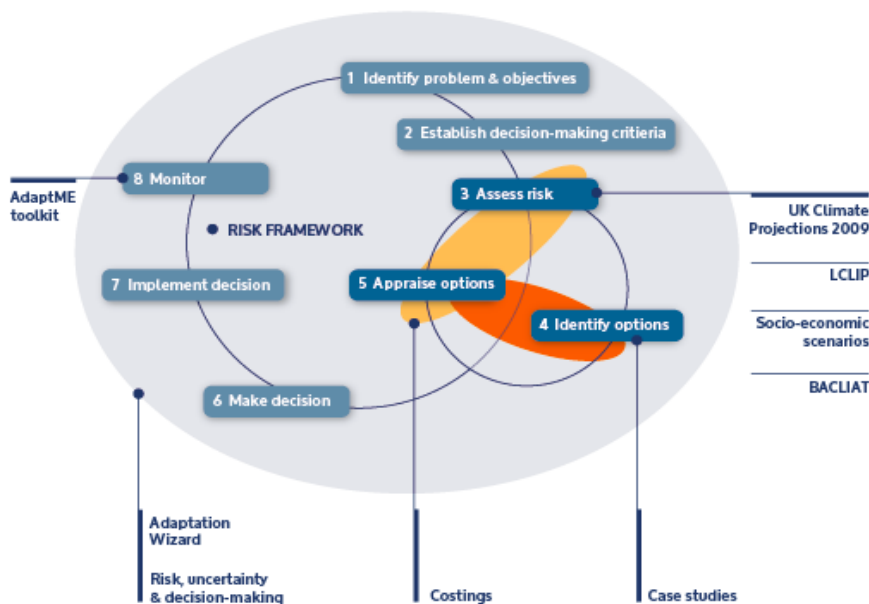


Figure 2.5 Résiliences en entreprise (UKCIP, 2013)

2.5.3 La divulgation par le Carbon Disclosure Projet

À l'inverse des deux méthodes précédentes, la divulgation du CDP est une méthode pour reconnaître sa vulnérabilité aux risques des changements climatiques. Loin d'être un concept inventé par le CDP, l'organisation est simplement une plateforme qui encadre et facilite l'évolution d'une entreprise dans sa démarche de divulgation. Étant donné que c'est un service offert, la divulgation du CDP est donc bien organisée et encadrée tout en correspondant essentiellement aux premières étapes des deux outils précédents. C'est donc un élément clé à la résilience, comme l'explique le CDP «You can't manage what you don't measure». (CDP, 2019b)

Mise en place dans le but d'atteindre une économie durable en mesurant et en comprenant l'impact de chaque entreprise sur l'environnement, l'organisme aide et soutient plus de 7000 compagnies, 620 villes et 120 régions à divulguer leur information environnementale pour ensuite leur attribuer une cote. L'outil permet d'avoir accès à la liste complète des cotes pour chaque entreprise, ce qui représente évidemment une ressource très pertinente lorsque celle-ci souhaite connaître sa position dans son marché et être en mesure de se comparer. (CDP, 2019a) La pertinence du CDP demeure liée à la démocratisation de son usage à travers le monde, fournissant ainsi une base crédible sur laquelle se comparer.

2.6 Le contexte du Québec

Étant donné que l'essai se penche sur la résilience aux risques des changements climatiques pour des entreprises du Québec, il requiert maintenant que le contexte spécifique de celui-ci soit quelque peu étudié. L'objectif de la section est donc de souligner les principaux enjeux ou éléments clés de la résilience des entreprises québécoises aux changements climatiques. Pour mieux comprendre cette réalité, une revue des engagements internationaux climatiques et des cibles de réduction sera faite, suivie d'un regard sur le plan d'action et d'adaptation du gouvernement ainsi que sur le système de plafonnement et d'échange du Québec.

2.6.1 Engagement international et cible de réduction

Étant une province du Canada, le Québec prend part à plusieurs engagements internationaux via son pays, notamment l'Accord de Paris visant à limiter l'augmentation de la température mondiale au-dessous de 2 degrés Celsius (United Nations Framework Convention on Climate change [UNFCCC], 2019) Or, le Québec se distingue du reste du pays par ses sources d'énergie propres, principalement l'hydroélectricité. En effet, la province s'est forgé une réputation de leader dans le milieu de l'environnement. Évidemment, s'il est facile de trouver des contre-exemples à cette réputation, des grandes manifestations comme la marche pour le climat du 27 septembre 2019 suffisent à démontrer l'importance portée à l'environnement par les Québécois (Le Bigot, 2019). Une importance qui vient traduire en premier temps une évolution de la vision sociale et en deuxième temps, une transition d'un marché plus typique vers un marché à faible impact sur

l'environnement. Depuis 5 à 10 ans, le Québec a adhéré à la Coalition Under2, au Pacte des états et régions (une initiative du CDP décrit dans la section 2.5.3), à l'Alliance internationale pour combattre l'acidification des océans, à la Coalition pour le leadership en matière de tarification du carbone, à la Conférence des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada et la liste est encore longue. La participation à ces initiatives a permis notamment de développer des partenariats avec la Californie, l'Ontario, le Mexique, la Suisse et la France. (Gouvernement du Québec, 2019c)

Dans ce contexte, le Québec s'est donné plusieurs cibles de réduction d'émission de GES. Fort de son leadership, la province souhaite diminuer ses émissions de 80% à 95% sous le niveau de 1990 pour l'année 2050. Cet objectif est ambitieux, mais il s'inscrit dans la lignée d'autres cibles de réduction à plus court terme, notamment la cible 2030 de 37,5% de réduction sous le niveau de 1990, la cible 2020 de 20% sous les niveaux de 1990 et la cible 2012 de 6% sous le niveau de 1990 qui a d'ailleurs été atteinte. Si l'atteinte des autres cibles est loin d'être garantie, c'est néanmoins un signal fort pour les entreprises québécoises qui doivent s'ajuster à cette économie de transition. (Gouvernement du Québec, 2019a)

2.6.2 Plan d'action et d'adaptation aux changements climatiques 2013-2020

En 2013, le Québec s'est doté d'une stratégie d'adaptation aux changements climatiques qui viendra à terme sous peu puisque la stratégie couvrait la période 2013 à 2020 et devrait donc être remplacée prochainement. Étant une stratégie gouvernementale, les orientations et les objectifs demeurent assez vagues et généralistes dans le but d'être applicables sur l'ensemble du territoire. Toutefois, en misant sur le dynamisme de la société québécoise et sur la prospérité et la diversité économique, la stratégie visait des objectifs spécifiques aux quatre grands enjeux suivants:

- Maintenir le bien-être de la population et des communautés
- Poursuite des activités économiques
- Assurer la pérennité et la sécurité des bâtiments et des infrastructures
- Maintenir les services écologiques essentiels

Ces objectifs qui se feront via des investissements stratégiques visaient notamment à réduire les risques et les conséquences des sinistres, à renforcer la résilience des infrastructures et à mieux encadrer et soutenir les acteurs économiques vulnérables. Malgré le caractère assez vague de la stratégie, celle-ci favorise une transition douce vers l'adaptation de la société québécoise aux changements climatiques. (Gouvernement du Québec, 2012b)

En complément aux stratégies d'adaptation, le Québec a développé un plan d'action visant à atténuer l'impact des changements climatiques. La stratégie du Québec se déroule donc sur deux fronts, l'adaptation

ainsi que l'atténuation, et ce, depuis maintenant plusieurs années, comme le démontre l'antériorité des stratégies mises en place :

- Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques
- Stratégie gouvernementale d'adaptation aux changements climatiques 2013-2020
- Plan d'action sur les véhicules électriques (2011)
- Politique québécoise de gestion des matières résiduelles (2011)
- Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (2010)
- Stratégie de développement de l'industrie québécoise de l'environnement et des technologies vertes (2008)
- Stratégie gouvernementale de développement durable (2008)
- Politique québécoise de transport collectif (2006)
- Stratégie énergétique du Québec (2006)
- Politique de protection des rives, des plaines et des zones inondables (2005)

Dans cette fabuleuse épopée vers la réduction des GES, le Québec s'est donné plusieurs outils vers la réussite. Parmi ces outils, le plus pertinent au contexte de cet essai est le Système de plafonnement et d'échange de droit d'émission. (Gouvernement du Québec, 2012a)

2.6.3 Système de plafonnement et d'échange de droit d'émission (SPEDE)

En effet, dans son plan d'action stratégique, le Québec s'est doté d'un marché du carbone via la forme d'un système de plafonnement et d'échange de droit d'émission ou plus simplement, un système «cap and trade». Le fonctionnement est simple, les entreprises émettant plus de 25 000 tonnes d'équivalent CO₂ doivent avoir un permis d'émission pour chaque tonne émise supplémentaire. Les permis peuvent être alloués gratuitement, échangés ou achetés. Étant donné que la quantité de permis est fixée par le gouvernement et diminue à travers le temps, les entreprises sont forcées, via le principe de rareté, de s'adapter à leur rythme à une économie faible en carbone, puisque le coût de leurs émissions augmente à travers le temps. (Gouvernement du Québec, 2019b) Le SPEDE permet de couvrir 80% des émissions du territoire québécois qui s'élevait en 2015 à 81,7 Mt eCO₂ comme l'indique le dernier inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre. De ce chiffre, 42% étaient attribuables au transport, 30% à l'industrie et 11% au secteur résidentiel commercial et institutionnel. (Gouvernement du Québec, 2018) La structure du SPEDE permet donc de cibler seulement les quelques plus gros pollueurs du Québec tout en couvrant la vaste majorité des émissions de la province.

Étant donné que le dynamisme et les interactions entre les acteurs dans le SPEDE sont réellement fascinants, mais dépassent le cadre de l'essai, le lecteur est invité à consulter le site du ministère de l'Environnement

et de la lutte contre les changements climatiques où toutes les ressources nécessaires à la compréhension du système sont disponibles.

Le constat est donc simple, la société québécoise est en pleine évolution. L'environnement est un enjeu d'importance pour le gouvernement ainsi que la population comme en témoigne la migration naturelle du marché. Les grandes entreprises, les PME et les villes se dotent progressivement d'un plan stratégique de développement durable, d'efficacité énergétique ou de réduction d'impact sur l'environnement. Ces actions sont stimulées par une demande de biens et services plus verts. Si la question de savoir ce qui fait varier un marché entre la demande où l'offre demeure énigmatique, la réalité est simple, dans un cas comme dans l'autre, le marché évolue et ceux qui restent inactifs, finissent par être expulsés.

3. COMMENT S'INSÈRE CET ESSAI DANS L'ÉTAT ACTUEL DES CONNAISSANCES

À la lumière des connaissances acquises dans la mise en contexte et la revue de littérature, il est maintenant possible grâce aux concepts, aux idées et aux exemples de comprendre en premier lieu la pertinence du sujet de l'essai et en second, la place de celui-ci dans l'état actuel des connaissances. Dans l'éventualité où le besoin d'un bref rappel des éléments précédemment vu se fait sentir pour la suite de la lecture, un tableau sommaire des deux dernières sections est disponible en annexe 1. Pour ce qui est de la présente section, celle-ci est segmentée en trois parties, la première porte sur l'objectif et les sous-objectifs de l'essai, la seconde porte sur l'orientation du reste de l'essai et la dernière place finalement l'essai dans l'état actuel des connaissances.

3.1 Retour sur les objectifs de l'essai

L'objectif général de l'essai est d'analyser comment une grande entreprise québécoise développe sa résilience par rapport aux risques des changements climatiques. Comme vue précédemment, le développement de la résilience est essentiellement une prise de décision stratégique effectuée dans le but d'assurer la prospérité long terme de l'entreprise en diminuant sa vulnérabilité aux changements climatiques. Afin d'être en mesure d'atteindre cet objectif général, les sous-objectifs suivants ont été émis :

- Définir les limites de l'analyse
- Étudier l'état actuel des connaissances
- Identifier les différents types d'impacts des changements climatiques
- Distinguer la notion de résilience et d'adaptation
- Identifier les avantages et inconvénients associés à une augmentation de la résilience aux impacts des changements climatiques

À ce stade-ci de l'essai, certains de ces sous-objectifs ont déjà été atteints et les autres le seront au cours des prochaines sections. L'atteinte de ceux-ci permet d'avoir une meilleure compréhension du portrait global de l'essai et du sujet étudié ce qui, ultimement, permet d'être en mesure d'analyser la résilience aux risques des changements climatiques dans toute sa complexité.

3.2 Orientation pour le reste du travail

Afin d'atteindre l'objectif général, la suite de l'essai sera constituée d'une étude de cas. Ce format d'analyse permet en premier lieu d'utiliser les informations et les concepts détaillés dans la revue de littérature et en second lieu de mettre en application le jugement professionnel de l'auteur. C'est donc une excellente méthode de vérification que l'objectif général a bien été atteint tout en permettant l'étude d'une situation concrète et actuelle.

Le choix de l'entreprise étudiée a été fait dans le but d'avoir suffisamment d'informations accessibles au public afin de permettre une analyse détaillée tout en étant une grande entreprise du Québec. Une fois l'analyse des stratégies de résiliences des entreprises complétées, des recommandations seront émises afin de bonifier ces stratégies. Par cet exercice d'analyse, l'auteur n'a pas la prétention de réinventer la roue, toutefois, bénéficier d'un regard externe sur une situation demeure toujours une excellente méthode d'amélioration. Parfois, face à une problématique ou un défi, il peut être difficile de voir la situation dans son ensemble lorsqu'un parti est trop impliqué ou submergé dans ce défi. C'est donc dans des situations comme celles-ci, applicables au contexte de l'essai, qu'un jugement professionnel externe peut être bénéfique.

3.3 L'essai dans l'état actuel des connaissances

L'essai dans l'état actuel des connaissances sera donc un exercice purement théorique permettant l'application des concepts appris dans le cadre de ce travail. Ceci dit, malgré le caractère théorique de l'essai, l'auteur souhaite demeurer aussi réaliste que possible dans son analyse et ses recommandations. Celles-ci devront donc tenir en compte les limites temporelles, humaines, physiques et financières de l'entreprise analysée afin de demeurer applicable et donc pertinente.

4. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de l'étude de cas est ici présentée dans le but de garantir une transparence dans les démarches mises en place par l'auteur. Celle-ci est constituée d'une explication du raisonnement pour le choix de l'entreprise étudiée, de la structure de l'étude de cas ainsi que la pratique entourant les recherches faites sur l'entreprise IKEA Canada.

4.1 Choix de l'entreprise

L'entreprise choisie pour l'étude de cas devait répondre aux critères préétablis par l'auteur de l'essai. Ceux-ci étaient principalement constitués de quatre aspects que l'entreprise devait rencontrer afin que l'étude de cas soit en premier lieu complexe et en second pertinente à la question de recherche. C'est donc dans cette optique que l'organisation devait :

- Être une grande entreprise œuvrant dans le marché du Québec.
- Avoir un large réseau d'approvisionnement
- Avoir un impact négatif significatif sur l'environnement
- Avoir un plan de développement durable détaillé et accessible au public

Étant des critères de sélection relativement larges, plusieurs entreprises répondaient à ceux-ci et pouvaient donc être sujettes à l'étude. Toutefois, si des entreprises telles que Métro ou Cascade avaient été un choix peut-être plus évident, peu semblaient plus intéressants que celui de IKEA. Quoiqu'en apparence simpliste, l'entreprise de meubles d'origine suédoise offre une étude de cas des plus complexes. Elle répond d'abord au premier critère de sélection étant classé au 77^e rang des plus importantes sociétés du Québec par le site Les Affaires. (Les Affaires, 2019) Elle possède aussi évidemment un large réseau d'approvisionnement, étant une entreprise qui couvre la vaste majorité du cycle d'un produit, allant de la fabrication du produit jusqu'à sa vente dans plus de 30 pays (Ingka Holding B.V., 2019). Étant donné la grande taille de l'organisation, nul besoin d'approfondir son impact sur l'environnement qui est à tout point vu évident. Finalement, non seulement IKEA a un plan de développement durable, mais elle a aussi une vision holistique de sa responsabilité environnementale et du cadre d'action à l'intérieur duquel elle peut se développer une résilience. L'organisation répond ainsi aux quatre critères de sélection, toutefois la justification du choix d'IKEA comme entreprise étudiée se rend un peu plus loin.

IKEA se classe au 76^e rang mondial des entreprises les plus importantes avec un revenu excédant les 35 milliards d'euro, selon le classement annuel BrandZ de Kantar (L'ADN, 2019). Toutefois, à l'instar de la vaste majorité de ce palmarès, IKEA est une entreprise privée détenue par deux fondations à but non lucratif, ce qui implique donc que l'entreprise n'est pas cotée sur les marchés boursiers et n'a pas de compte à rendre à ses investisseurs. Cette indépendance permet à l'entreprise d'investir notamment les profits sur des projets

à plus long terme typiques au développement durable. (IKEA USA, 2014) La structure de l'organisation est nécessairement un peu plus complexe de ce qui est sous-entendu ici, donc le sujet sera traité ultérieurement à la section 5.1.

De plus, l'entreprise fait partie d'une poignée d'organisations ayant su réinventer les règles du jeu en remodelant leur modèle d'affaires et en offrant une expérience unique à leur client. N'importe quel usager de leur service peut en témoigner, magasiner chez IKEA se différencie de magasiner chez tout autre commerce à grande surface. C'est sous l'hypothèse qu'une entreprise qui sait réinventer les règles du jeu dans un domaine peut le faire dans un autre, que le cas d'IKEA devient intéressant. La vision de l'entreprise est simple, «To create a better everyday life for the many people» et la question est maintenant de déterminer comment la résilience s'intègre dans cette vision? (Kamprad, 1976) Il s'agit ainsi de déterminer à quoi peut ressembler un plan de développement de la résilience pour une entreprise avec les ressources, la taille et la vision d'IKEA.

4.2 Structure de l'étude de cas

Le but de l'étude de cas est de comprendre et d'être en mesure d'analyser les décisions stratégiques d'une entreprise dans le développement de la résilience dans l'optique de pouvoir émettre des recommandations et de bonifier ces stratégies. Afin d'atteindre cet objectif, il importe de comprendre l'environnement externe et interne d'une entreprise. C'est une étape relativement élémentaire dans une étude de cas, le contexte dans lequel évolue une entreprise étant un élément fondamental au développement de celle-ci. Une fois la compréhension faite de ce contexte externe et interne, il devient plus facile de mieux cerner le sujet à l'étude pour l'entreprise. Le tout revient simplement à appliquer une vision systémique à l'analyse faite. Se contenter d'analyser une facette d'une entreprise sans prendre en compte le reste des variables qui la constitue entraînerait nécessairement des biais d'analyse qui nuiraient à la crédibilité du présent travail.

Une fois ce tour d'horizon effectué, il suffit d'exposer la problématique dans ce contexte. Autrement dit, c'est l'étape qui justifie la résilience pour l'entreprise et qui met en évidence l'antériorité des actions. Une fois l'historique des actions faites, il est plus facile de comprendre et d'analyser les stratégies actuelles de résilience. Il s'agit donc de comprendre d'où vient l'entreprise, où elle est présentement et quel chemin elle doit ensuite emprunter pour s'améliorer. Évidemment, pour proposer des pistes de bonification, une analyse approfondit des forces et des faiblesses de l'état actuel de l'entreprise doit être faite.

Sans correspondre exactement à un modèle prédéfini d'une étude de cas, l'auteur de l'essai s'est inspiré de ressources disponibles sur internet, notamment le modèle de Karam Mitchel de l'entreprise KAM Entreprises ainsi que l'article de William Troillard sur le site Comexplorer (Troillard, 2017).

4.3 Référence consultée d'IKEA Canada

La vaste majorité des références consultées pour cette étude de cas provient de ressources fournies par IKEA. Ultimement, puisque l'entreprise est segmentée en deux organisations, les ressources proviennent donc soient de l'organisme INGKA Foundation ou Interogo Foundation. Il n'existe actuellement pas de rapport détaillé ou d'analyse détaillée externe des plans de développement de la résilience pour l'entité IKEA. Ainsi, selon la connaissance de l'auteur, ce serait la première fois que les stratégies environnementales d'IKEA seraient étudiées de l'externe et incluses dans un essai universitaire. Tel qu'expliqué précédemment, les ressources liées aux stratégies abondent, toutefois IKEA demeure assez opaque avec des données historiques précises de son impact. Ce fait est probablement justifié par le caractère privé de l'entreprise qui ne subit pas les pressions des investisseurs à déclarer son impact et sa vulnérabilité aux risques des changements climatiques. C'est un aspect nécessairement intéressant, étant donné qu'IKEA multiplie les démarches environnementales, mais que l'accès à ses données d'impact demeure excessivement difficile. D'un, cela traduit une faiblesse dans le plan de résilience et de deux, cela soulève des doutes quant à l'authenticité des démarches. Pour les références avec des auteurs externes à l'entreprise, généralement les informations sont assez fragmentaires et doivent être vérifiées à répétition pour s'assurer de l'intégrité du contenu.

L'étude de cas sera faite en portant un jugement professionnel, toutefois il faut considérer que la vaste majorité des informations utilisées proviennent ultimement de l'entreprise elle-même, ce qui peut soulever des biais d'analyse.

5. ANALYSE ET DIAGNOSTIC

IKEA est une entreprise complexe évoluant dans un marché complexe. Tel qu'expliqué précédemment, tenter d'analyser le plan de résilience de l'entreprise sans avoir analysé préalablement l'environnement externe et interne serait donc peu rigoureux. Cette section a donc pour objectif d'effectuer cette analyse préliminaire.

5.1 Description de l'environnement interne de l'entreprise

IKEA est une entreprise du secteur de la conception, la fabrication et la vente de meubles et d'accessoires pour un large public. L'entreprise a été fondée en 1943 par Ingvar Kamprad, un jeune entrepreneur suédois vendant une panoplie d'articles variés par catalogue (IKEA, 2019b). L'entreprise a progressivement évolué en réinventant et en démocratisant le marché du meuble. En misant sur la réduction des coûts de fabrication et sur une expérience client unique, IKEA Group s'est rapidement forgé une réputation de leader d'industrie en développant sa présence dans 30 pays, avec 367 magasins ayant des revenus bruts de 35 milliards d'euros et des profits de 1,5 milliard d'euros. Avec plus de 2,35 milliards de visites sur leur site web et 828 millions de visites en magasin, l'entreprise est en excellente santé, ce qui lui a permis notamment d'investir dans des projets d'énergie renouvelable et de se bâtir un parc éolien de 441 turbines et un parc solaire de 900 000 panneaux situés sur le toit de leurs bâtisses. (Ingka Holding B.V., 2019a)

Malgré la taille de l'entreprise et sa structure, relativement complexe, la vision fondamentale de l'entreprise est simple, «To create a better everyday life for the many people». Ce qui est réellement intéressant ici, c'est qu'IKEA semble se concentrer davantage sur le pourquoi elle est en affaires plutôt que ce qu'elle fabrique. Ainsi, au lieu de simplement se concentrer sur l'action de fabriquer des meubles et les vendre à la masse, l'entreprise mise sur l'amélioration du quotidien de la majorité, ce qui ultimement déteint sur son offre de produits et service. Comme mentionné dans leur rapport Climate action starts at home: «A better life includes a more sustainable life. If we can inspire and enable as many people as possible to take action on climate change, we can have a huge positive impact.» (Inter IKEA Systems B.V., 2018a). C'est une perception cruciale à la réussite de l'intégration du développement durable dans un modèle d'affaires où évidemment, cette intégration mène nécessairement vers un développement de la résilience. L'entreprise améliore son image sociale, diminue sa dépendance à l'énergie fossile et aux émissions associées, etc. Le concept est simple et rejoint l'idée véhiculée par Simon Sinek, introduite en première partie, IKEA a toutes ses chances d'être résiliente puisqu'elle sait exactement pourquoi elle veut être résiliente.

De là évidemment, rien n'empêche l'entreprise d'avoir comme objectif d'être profitable, ce qui peut l'amener à utiliser différentes techniques pour maximiser ses profits.

5.1.1 Description générale de l'entreprise

La structure organisationnelle d'IKEA est un exemple de ces techniques. Tel qu'introduit précédemment, l'entreprise est détenue par deux fondations à but non lucratif. La décision de Kamprad de séparer IKEA avait deux finalités réellement. La première était celle d'assurer l'indépendance et la longévité de l'idée IKEA, puisque Kamprad voulait éviter de devoir convertir IKEA en une compagnie publique et d'ainsi perdre le contrôle sur la direction de l'entreprise. La deuxième raison était celle d'éviter de payer des taxes. Étant ultimement une organisation à but non lucratif, IKEA bénéficie ainsi de mesures fiscales avantageuses. Dans cette optique, Kamprad a créé la INGKA Foundation basée aux Pays-Bas et l'organisation s'occupe essentiellement de tout ce qui est vente au détail. Alors que Interogo Foundation, basé au Liechtenstein, est propriétaire de la marque IKEA, des idées et concepts associés. (Milne, 2018)

La figure 5.1, disponible à la page suivante, illustre la structure d'IKEA. Les deux fondations sont les organismes mères, toutefois la gestion plus concrète des activités est sous la supervision d'IKEA Group et Inter IKEA Holding, en plus d'avoir quelques franchisés dans les points de vente de l'organisation. Dans les activités quotidiennes, IKEA Group et les franchisés doivent verser 3% des ventes à Inter IKEA pour l'utilisation de la marque, ce qui est d'ailleurs une mesure critiquée actuellement, puisque les deux groupes sont techniquement la même compagnie et selon certain, la mesure reviendrait à faire de l'évasion fiscale. (Milne, 2018) Enfin, c'est une question compliquée qui sort des limites de l'essai, néanmoins c'est une structure organisationnelle peu commune et qui peut influencer les stratégies de résilience d'IKEA. Ultimement, Inter IKEA est le franchiseur et INGKA Holding est la franchise, certes une immense franchise, mais tout de même une franchise telle que l'explique Inter IKEA Group «Inter IKEA Group is the group of companies that connects IKEA franchisees with range development and suppliers, and aligns the overall IKEA strategic direction» (IKEA, 2019a). D'autres organisations complètent le tableau, notamment IKEA Industrie, responsable de 10% à 12% de la production de produit ainsi que IKEA Range and Supply, responsable de développement de nouveau produit (IKEA, 2019a).

En incluant les quelque soixante autres franchises, la marque IKEA est donc réellement répartie sur plus de 52 marchés dans 430 magasins. Toutefois, le seul acteur présent sur le sol canadien est INGKA Holding, soit l'organisation responsable de la vente au détail et donc, IKEA Canada fait partie du IKEA Group qui appartient à INGKA Holding. (Inter IKEA System B.V., 2017) Par contre, Inter IKEA a un plan de développement durable différent de celui de INGKA Holding et les deux affectent nécessairement les activités qui se déroulent sur le sol québécois étant donné la proximité des deux organisations. De plus, Inter IKEA spécifie que son plan de développement durable, le People & Planet Positive représentent un agenda commun de soutenabilité que toutes les franchises, incluant INGKA Holding, doivent suivre (IKEA, 2019a).

The Ikea empire

How to structure a furniture giant

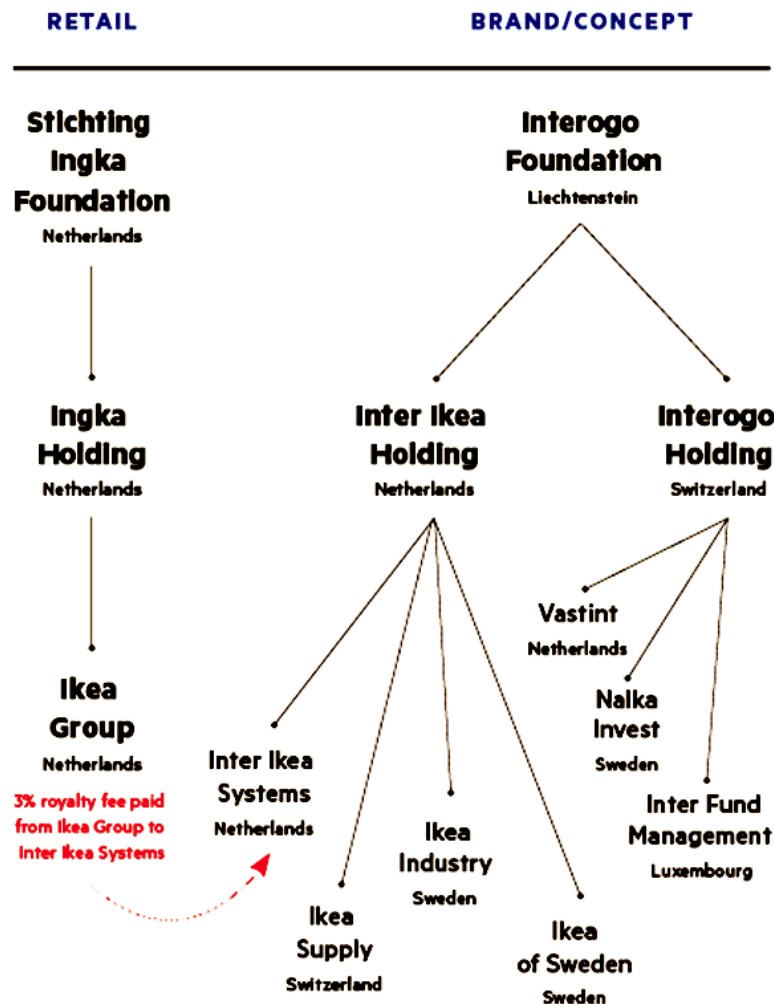


Figure 5.1 Structures corporatives d'IKEA (Milne, 2018)

5.1.2 Force de l'entreprise

Les forces qui suivent ne sont pas directement attribuables à la résilience, ce point sera traité en section 5.3, la section actuelle permet d'expliquer brièvement les causes du succès d'IKEA. Tel qu'expliquées précédemment, les décisions stratégiques sont prises par l'organisation Inter IKEA, les forces ainsi que les faiblesses lui sont donc attribuables.

Globalement, le succès de IKEA peut être attribuable à trois principaux facteurs desquels découlent les autres. Le premier facteur est la connaissance de leurs marchés. IKEA s'est donné comme mission

d'améliorer le quotidien du plus grand nombre, où ce plus grand nombre correspond à la classe moyenne. Celle-ci souhaite avoir accès à une large variété de produits à faible prix et c'est exactement ce qu'IKEA offre en personnifiant l'offre de produit à la culture du pays. Les produits sont aussi disponibles immédiatement à l'achat, se transportent facilement et sont théoriquement faciles à assembler (Frue, 2018). C'est précisément sur ce dernier aspect qu'IKEA vient chercher son deuxième facteur de succès. Sa stratégie d'affaires vise à offrir des produits au plus bas prix tout en maintenant une certaine qualité, l'entreprise a donc opté pour le DIY «Do IT Yourself». C'est en engageant le consommateur dans la réalisation du produit final qu'IKEA peut couper dans ses coûts de production. En responsabilisant le consommateur à la fabrication du produit, IKEA peut ainsi optimiser l'entreposage et le transport tout en transférant une étape du cycle de conception du producteur vers le consommateur. (UKessays, 2016) De plus, le DIY est à l'origine du «IKEA Effect», un effet voulant que le consommateur apprécie davantage son achat puisqu'il a contribué à sa réalisation et donc en tire une plus grande satisfaction. Le troisième facteur est la reconnaissance de la marque. Kamprad a usé d'une panoplie de stratégies afin de garantir la durabilité de sa vision. Avec près d'un milliard de visites en magasin, force est de constater la réussite de cette vision. IKEA n'est donc pas un simple magasin, c'est une destination. Les consommateurs aiment aller chez IKEA pour l'expérience client qui y est associée, la nourriture à faible prix, les garderies pour enfants, le DIY et une salle d'exposition qui s'apparente davantage à un salon de l'habitation qu'à un magasin grande-surface. (Frue, 2018) L'entreprise met un point d'honneur à connaître son marché et la vision de ses consommateurs pour s'y adapter et se réinventer, ce qui finit par avoir un effet positif sur la réputation de celle-ci (Inter IKEA Systems B.V., 2018a).

5.1.3 Faiblesse de l'entreprise

Souvent avec un fondateur qui s'implique d'un bout à l'autre dans l'entreprise depuis des décennies, il existe un risque que le succès de celle-ci tombe sans l'implication de celui-ci. C'est un risque qui existe lorsque les employés suivent la personne plus que l'idée, souvent observable dans le cas d'un fondateur charismatique tel que Kamprad. Par contre, comme vu précédemment, Kamprad s'est assuré de tout mettre en place pour garantir la pérennité de l'idée, allant même jusqu'à rédiger un recueil des lignes directrices d'IKEA : Le testament d'un négociant en meuble (Kamprad, 1976).

Malgré ce testament, rien ne garantit qu'IKEA sera en mesure de relever les défis qui s'annoncent. Le modèle d'affaires d'IKEA demeure une ode à la surconsommation. Nombreux sont les consommateurs qui entrent avec le besoin d'un seul produit, mais qui ressortent avec une dizaine, ce qui va nécessairement à l'encontre d'un modèle soutenable du point de vue environnemental. C'est le génie même qui a fait le succès d'IKEA qui représente maintenant un des principaux défis pour l'organisation. La transition vers une économie à faible carbone pousse les entreprises à réduire leur impact sur l'environnement. Toutefois les

produits d'IKEA, ayant un cycle de vie relativement court, représentent un frein à cette transition. De plus, le développement technologique et la croissance en importance du commerce en ligne ne font qu'accentuer le manque de présence d'IKEA sur ce marché, ce qui est une autre faiblesse du point de vue économique. Comme toute grande organisation, IKEA doit aussi répondre de sa chaîne d'approvisionnement où des plaintes de mauvaises conditions de travail ont été recensées (Frue, 2018).

Finalement, une incohérence existe dans les activités de l'organisation. Celle-ci semble mettre de l'avant son implication environnementale en développant un modèle d'affaires plus durable, mais elle a néanmoins vu son empreinte carbone augmenter de 2,8% entre 2016 et 2018. (IKEA, 2019a)

5.2 Description de l'environnement externe

L'analyse de l'environnement externe de l'organisation permet de comprendre la réalité des décisions de celle-ci. Comme vu précédemment, la structure même d'IKEA est complexe avec ses plusieurs sous-ensembles qui permet d'offrir les produits et services finaux au consommateur. L'entreprise gère aussi un environnement externe qui varie en fonction de la région à l'étude. Avec quelque 50 marchés différents et plus de 1000 fournisseurs dans sa chaîne d'approvisionnement, IKEA a évidemment un système fort complexe à gérer (IKEA, 2019a). Ainsi pour les besoins de l'essai, l'environnement externe sera analysé seulement selon le contexte du Québec. Une analyse du marché sera brièvement faite afin d'exposer les opportunités et les menaces de celui-ci.

5.2.1 Description générale du marché

Généralement, dans l'étude d'un marché, l'analyse PESTEL est utilisée afin d'exposer les principaux facteurs d'influence de l'environnement politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal d'un marché. Celle-ci permet d'avoir un regard approfondi des réalités du marché. Étant donné que le but de l'essai se concentre sur la résilience aux risques des changements climatiques, procéder à une analyse PESTEL approfondie alourdirait le contenu de l'essai sans nécessairement fournir une plus-value. C'est pourquoi seulement les aspects pertinents à la question seront soulevés dans cette section. De plus, l'information fournie à la section 2.6 peut être utilisée en complément de celle qui se retrouve dans la présente section.

Globalement, le secteur de la vente au détail demeure en croissance avec 1,9% d'augmentation dans les ventes bien que ce soit en dessous de la croissance du secteur automobile et du secteur des produits de la santé ayant respectivement 4,6% et 4,7% d'augmentation (Lemieux, 2018). De plus, selon un rapport du comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail du Québec, les taux de croissance varient significativement en fonction des sous-secteurs. Dans le cas d'IKEA, la vente d'accessoires de maison affichait une croissance de 1,7%, toutefois la vente de meubles a connu un recul de 1,6% pour la période

2010-2015. (Comité sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail, 2016) Le marché dans lequel évolue IKEA n'est donc pas en croissance absolue, ce qui va évidemment demander un effort soutenu de la part d'IKEA pour se réinventer. La demande de biens et services évolue donc avec les tendances sociales économiques et les entreprises doivent s'y adapter. Toutefois, selon un article de Gestion HEC Montréal, il semblerait que l'avenir du commerce de détail serait plus avantageux pour les grandes entreprises. De plus, la montée en importance du commerce électronique est certes, une nouvelle variable qui devra être intégrée dans les activités d'une organisation, par contre ce type de commerce ne peut être une finalité en soi. Les consommateurs recherchent donc autant la flexibilité du commerce électronique que l'expérience de pouvoir voir sur place le produit acheté. (Lemieux, 2018) L'entreprise qui voudra évoluer dans ce marché devra ainsi être présente sur les plateformes électroniques et offrir des points de services accessibles.

Étant donné que la tarification du carbone se fait sur une base locale et non globale, la quantité d'émissions de l'entreprise sera considérée conséquemment. Ainsi, dans ses activités québécoises, IKEA procède seulement à la vente de produits et services, les émissions associées à ses activités sur le territoire québécois sont donc relativement faibles, quoiqu'aucun chiffre n'est fourni. Toutefois, l'entreprise n'apparaît pas sur le registre d'émission du SPEDE, ce qui sous-entend qu'elle émet moins de 10 000 tonnes eCO₂ et donc IKEA n'est pas touché par le marché du carbone (ministère de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques, 2018). Autrement, il est certain que le contexte politique et économique du Québec est très stable, ce qui favorise l'exploitation d'une entreprise et l'investissement pour de nouveaux projets. Comme expliqué précédemment, les préférences des consommateurs sont en pleine évolution, où la soutenabilité de leur consommation devient un enjeu significatif dans la décision des individus.

5.2.2 fOpportunité et menaces du marché

À l'origine deux sections séparées, les opportunités et les menaces doivent en réalité être traitées ensemble puisqu'il ne tient qu'à l'entreprise d'être en mesure de transformer les menaces en opportunités. La réalité étant donc analysée autant dans un sens que dans l'autre, l'entreprise fait simplement face à un nouveau défi auquel elle doit trouver une solution pour éviter des pertes ou obtenir des gains. Ces défis sont variés et propres au contexte de chaque région. Le commerce électronique est évidemment une pierre angulaire des stratégies à court terme d'une entreprise si elle souhaite continuer à pouvoir répondre à la demande de biens et services qui est en constante évolution.

Certains défis sont néanmoins plus propres à l'environnement et IKEA les a déjà identifiés dans son processus de planification de son plan de développement durable. Toutefois, si les défis ont été identifiés, les solutions ne sont pas nécessairement au rendez-vous. Au courant des prochaines années, IKEA souhaite donc trouver des solutions à la consommation non soutenable de ses consommateurs. La soutenabilité fait ici référence autant au produit fabriqué par IKEA qu'à la consommation plus personnelle des clients. IKEA

souhaite ainsi élargir son cadre d'action en influençant ses clients vers un mode de vie plus soutenable. Dans cette réalité, l'entreprise aura aussi le défi de demeurer une entreprise rentable. Peu importe la grosseur du bas de laine, une entreprise doit maintenir un résultat net positif pour continuer à être en activité, malgré le caractère louable des projets qu'elle peut avoir. IKEA devra aussi inclure les changements climatiques dans son modèle d'affaires, l'entreprise a déjà adopté plusieurs mesures telles qu'il sera vu prochainement, toutefois, des efforts restent à faire. Ce défi rejoint particulièrement le cadre de l'essai où intégrer un plan de résilience sous la forme d'un plan de développement durable ou autre est une excellente manière de diminuer sa vulnérabilité aux risques associés aux changements climatiques. Dans l'optique de réduire l'empreinte environnementale de cycle de production des produits offerts, IKEA devra s'approvisionner avec des matériaux responsables, une chose que l'entreprise effectue partiellement et elle devra aussi s'approvisionner de matériaux recyclables afin d'entrer dans un modèle d'économie circulaire. Avec le développement des moyens de communication, les situations de travail condamnable font rapidement le tour de l'actualité. Comme il a été démontré avec le cas notoire de Nike, une entreprise est responsable des activités de sa chaîne de production, IKEA devra donc assurer une amélioration continue des conditions de travail dans sa chaîne de valeur. Conséquemment, l'entreprise devra mettre un système de suivi et de respect des normes de l'organisation pour ses fournisseurs. En 2019, les entreprises n'ont simplement plus l'excuse de s'être fermé les yeux. Finalement, les questions d'égalité sociale et celles des groupes vulnérables peuvent aussi être un sujet d'amélioration pour une entreprise qui souhaite projeter une image de leader pour son industrie. (IKEA, 2019a)

5.2.3 L'entreprise par rapport aux risques des changements climatiques

IKEA reconnaît l'importance des changements climatiques pour la société, l'entreprise en a d'ailleurs fait l'un des principaux défis sur lesquels elle souhaite travailler en l'intégrant dans son plan de développement durable le People, Planet positive. Lena Pripp-Kovas, directrice actuelle du département de soutenabilité d'Inter IKEA souligne l'importance d'adopter une méthode inclusive lorsque vient le temps de s'attaquer à ces problèmes d'ordre mondial : «Only by working together can we tackle some of the greatest challenges facing the planet and our business» (IKEA, 2019a). Par contre, là où les constats ne sont pas aussi indéniables, c'est lorsqu'il faut déterminer quels sont les risques associés aux changements climatiques auxquels IKEA fait face. De plus et comme démontré à la section 5.1.1, deux acteurs distincts sont réellement pertinents à analyser dans le contexte de l'essai. Le premier, Inter IKEA gère essentiellement la marque, l'approvisionnement et la création pour les produits et le deuxième, INKGA Holding gère les infrastructures physiques et la vente au détail ici au Québec. L'objectif de cette section sera d'exposer comment les risques climatiques se font ressentir pour les deux entreprises mentionnées ci-haut et quelles mesures ont été mises en place ou sont actuellement en cours pour développer une résilience à ses risques.

5.2.4 Mise en évidence de la problématique

Comme il est expliqué en détail dans la première partie de cet essai, les risques des changements climatiques se segmentent en trois groupes : les risques physiques, les risques de transition et les risques de la responsabilité. Ces trois types de risque ont des impacts variant en fonction du secteur d'activité de l'entreprise, du contexte de la région et de la résilience développée par l'organisation. Il est certain que le fait qu'IKEA ne participe pas à des initiatives telles que le CDP rend l'analyse des risques plus difficile, puisque l'entreprise ne les déclare pas explicitement. Toutefois, en examinant l'historique des activités d'IKEA, des mesures incluses dans leur plan de développement durable ainsi que les risques déclarés par des organisations similaires, il est possible d'interpréter l'information et d'en déduire des constats.

Avant d'aller plus loin dans cette analyse, il importe de clarifier un point relatif aux mesures à mettre en place pour développer une résilience aux risques des changements climatiques. En réalité, peu d'entreprises vont définir clairement un plan de résilience exclusivement pour ce type de risque, ce sera plutôt un plan de développement durable, un plan de soutenabilité, un plan d'intégration de l'environnement, un plan de réduction de l'impact environnemental et la liste continue. Tel qu'expliqué par le WEF, les risques environnementaux, tout comme n'importe quels risques du 21^e siècle, sont interreliés et doivent donc être traités comme tel. C'est pourquoi, la résilience aux risques des CC se développe souvent dans un cadre avec une portée plus large et des mesures qui, en apparences, semble portées sur une autre facette de l'environnement, peuvent avoir un impact concret sur la résilience de l'entreprise et son impact carbone général. Autrement dit, si l'objectif d'IKEA dans la mise en place de mesure n'est pas explicitement de développer une résilience, cela ne signifie pas pour autant que la résilience n'est pas implicitement développée comme produit connexe. Ceci étant clarifié, il est maintenant possible d'interpréter plus aisément les risques auxquels IKEA fait face.

Les risques physiques subits par IKEA peuvent être aigus ou chroniques. Tel qu'expliqué précédemment, les risques aigus peuvent être notamment une pointe de chaleur extrême ou un feu de forêt alors que le risque chronique peut être un changement dans les précipitations ou une augmentation graduelle de la température. Les activités d'IKEA peuvent être impactées par ces types de risque de plusieurs manières. La majorité de ces risques provoquerait en une augmentation des coûts d'opération et une diminution des revenus potentiels des activités. Un feu de forêt ou une augmentation des feux de forêt aurait, par exemple, comme conséquence de réduire les ressources ligneuses ce qui augmenterait la rareté du bois et donc son prix. Étant le plus grand consommateur mondial de bois, IKEA y verrait de probables conséquences significatives sur ses opérations. Le même constat peut d'ailleurs être tiré pour la consommation de coton, un autre intrant d'importance dans les activités d'IKEA. Or, dans ce cas, ce ne serait pas nécessairement un feu de forêt, mais ce pourrait être davantage un manque de précipitations qui affecterait la production de

coton et conséquemment, qui affecterait IKEA. L'augmentation graduelle des températures aura un impact sur les réseaux de transport où des investissements seront nécessaires pour adapter les infrastructures à ces changements. Par exemple, le CN, une compagnie de chemin de fer du Canada, prévoit que l'augmentation des températures entraînerait une dilatation graduelle des chemins de fer ce qui provoquerait en un désalignement des traques. La hausse des océans pourrait rendre les infrastructures portuaires inaptes à offrir leurs services actuels sans la présence d'investissement majeur en adaptation. Un ouragan pourrait détruire ou inonder des infrastructures dans la chaîne d'approvisionnement d'IKEA ce qui provoquerait en une pause forcée de la production. L'augmentation de l'occurrence de tempête peut affecter les infrastructures de transport d'énergie et d'individus, empêchant l'un ou l'autre de se rendre jusqu'au point de service d'IKEA.

La réalité est donc qu'IKEA, ou les infrastructures physiques d'IKEA, ne subiront pas nécessairement de dommage physique par les changements climatiques. Par contre, le reste de sa chaîne d'approvisionnement comme les producteurs de bois et de coton, les fabricants de produits IKEA et les fournisseurs de transport ou d'énergie subiront des conséquences physiques qui impacteront leur offre de produits et services. Conséquemment, les activités d'IKEA seront impactées de manière connexe. L'entreprise doit donc, par le biais de sa chaîne d'approvisionnement et de ses choix stratégiques, se bâtir une résilience. Les risques physiques des changements climatiques doivent donc être gérés en amont de la vente au détail. Autrement dit, c'est la chaîne d'approvisionnement qui devra être ciblée par des mesures de résilience.

Les risques de transition, associés à une évolution d'un marché riche en carbone vers un marché de faible carbone, se feront sentir bien au-delà de la chaîne d'approvisionnement d'IKEA. Ceux-ci concernent plusieurs sphères, notamment les aspects légal et politique, l'évolution du marché et la perception des consommateurs et des producteurs relativement à une réputation d'entreprise. La perception du public est évidemment un aspect d'importance dans les risques de transition. En 2019, avec l'importance grandissante des enjeux environnementaux dans le débat public, aucune entreprise ne souhaite avoir une mauvaise réputation de pollueur. Les risques de mauvaises images de compagnies sont donc bien présents dans le cas de l'entreprise IKEA étant donné l'idée de consommation de masse avec des produits de faible durée qui semble être véhiculée par l'activité de l'entreprise. Ces risques sont autant valables pour le public que pour les organisations partenaires d'IKEA qui pourraient vouloir cesser les relations d'affaires dans l'éventualité d'avoir une mauvaise image. C'est donc un défi auquel IKEA devra s'attaquer et plus particulièrement Inter IKEA, étant la branche qui s'occupe plus particulièrement des stratégies d'affaires.

Le modèle de consommation excessive autant que la consommation, en elle-même, des bâtiments d'INGKA Holding devra aussi être rectifié. L'utilisation et le gaspillage d'énergie, d'aliments et de ressources d'emballage ne font qu'augmenter l'empreinte environnementale, et conséquemment, l'empreinte carbone de l'entreprise. Ceci risque évidemment d'augmenter les coûts de production, étant donné que les

comportements pollueurs seront probablement tarifés dans le futur. Ce risque est aussi intimement lié à celui de la réputation de l'entreprise. Comme vu précédemment, IKEA n'est pas assujéti au SPEDE, toutefois, une entreprise qui souhaite atteindre la carboneutralité devra quantifier son empreinte carbone dans le déroulement de ses activités.

Au-delà de la réputation de l'entreprise, les préférences de marchés devraient évoluer dans un sens où la surconsommation et la consommation de biens éphémères devraient diminuer avec le temps. Le consommateur réorienterait donc sa demande vers des biens de meilleure qualité ou de plus longue durée. Noter que le scénario décrit ci-dessus peut fort bien ne pas se réaliser, il demeure néanmoins un cas possible et IKEA devrait donc avoir un plan d'adaptation si l'entreprise souhaite diminuer sa vulnérabilité. L'entreprise doit donc ultimement entreprendre cette analyse pour les risques réglementaires, économiques et sociaux, autant pour ses infrastructures que pour sa chaîne d'approvisionnement. Tel que discuté précédemment, une entreprise est responsable du cycle complet de fabrication et distribution de ses produits, la vulnérabilité de ses activités englobe donc l'entièreté de sa chaîne d'approvisionnement. Comme quoi le vieil adage qu'une chaîne est seulement aussi forte que son maillon le plus faible est tout à fait applicable dans cette situation.

Le risque de la responsabilité exprime essentiellement le fait de devoir répondre de ses actions dans le futur. Dans le cas de l'essai, ce serait le fait de devoir répondre des externalités négatives associées aux activités d'IKEA qui contribuerait aux changements climatiques. Étant l'un des plus grands consommateurs de bois à l'échelle mondiale, il est tout à fait probable que l'organisation doive négocier dans le cas de recours collectif. Il est reconnu que la gestion des ressources ligneuses est assez critiquable selon chaque pays et il serait peu surprenant d'y voir associer de futures contestations. Une entreprise est donc responsable des produits et des méthodes de fabrication utilisées dans le cadre de ses activités et IKEA n'en fait pas exception. D'ailleurs l'entreprise a déjà goûté à cette réalité avec d'anciens scandales de substances toxiques dans les produits IKEA. Que ce soit réalité ou fiction, ce genre de scandale vient avec un prix à payer, autant au point de vue de la gestion du scandale, qu'à celui de l'image et la réputation de l'entreprise. (Dardenne, 2016)

En résumé, les risques auxquels fait face IKEA peuvent être regroupés dans la liste suivante :

- Dommages physiques aux infrastructures de transport utilisés par IKEA
- Dommages au capital physique dans la chaîne d'approvisionnement d'IKEA (IKEA et fournisseurs)
- Augmentation de la rareté des ressources utilisées
- Impact négatif sur la réputation de l'entreprise
- Diminution de la demande pour les biens et services offerts par IKEA

- Fin de partenariat
- Hausse des coûts de production associés à une réglementation ou autre
- Répondre de sa responsabilité dans les changements climatiques
- Tarification du carbone

5.2.5 Action déjà mise en place

Steve Howard, ancien chef du département de soutenabilité d'Inter IKEA, avait une vision assez claire de ce à quoi l'entreprise devait aspirer pour devenir un chef de file dans le secteur de l'environnement et ainsi limiter la vulnérabilité de l'entreprise à ses risques. Son idée, qui fut d'ailleurs traitée dans un TED talk, consistait simplement à attaquer le problème jusqu'au bout. Dans ses mots «Going all in», Howard explique qu'en donnant des objectifs complets de 100% efficaces, 100% recyclables ou 100% carboneutres, il n'y a simplement pas d'espace pour les excuses. Howard explique qu'en laissant une marge de manœuvre, par exemple 90% carboneutre, alors tous les départements ou les parties prenantes d'un projet trouveraient la raison pour justifier leur inaction, puisqu'il y aurait place à l'inaction. En donnant un objectif complet de 100% et en y allant «all in», alors toutes les parties prenantes d'un projet ont un signal clair que le travail doit être accompli et comme Howard l'explique «Clarity make the job done». (Howard, 2013) Quoiqu'Howard ne travaille maintenant plus pour IKEA, sa stratégie demeure néanmoins bien présente dans les actions et le plan de développement durable de l'entreprise.

Tel que décrit précédemment, IKEA a une vision assez holistique de la résilience aux changements climatiques. L'entreprise comprend les liens qui existent entre sa vulnérabilité à ceux-ci et les actions qui doivent être prises pour augmenter sa résilience. Ceci est évidemment une bonne chose pour l'entreprise puisqu'en identifiant les relations, elle peut prendre des mesures de manière plus éclairée. C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle l'entreprise a effectué une étude sur le sujet sur plus de 12 000 clients répartis dans 14 pays différents. Le but de l'étude étant de mieux connaître l'état des marchés et les préférences des individus. (Inter IKEA Systems B.V., 2018a) Le réel coup d'envoi d'une stratégie plus verte et d'une réorientation du modèle plus traditionnel fut toutefois l'adoption de la stratégie de durabilité People & Planet Positive (PPP) en 2012. (Inter IKEA Systems B.V., 2018b) La stratégie PPP a été mise en place afin de fournir une voie à suivre pour l'entièreté de la chaîne de valeurs d'IKEA et pour ses franchises.

6. STRATÉGIE ACTUELLE DE RÉSILIENCE AUX RISQUES DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Détaillant les lignes directrices, la perception d'IKEA face aux changements climatiques et la vision stratégique de l'organisation, le PPP représente le mieux quelle est la stratégie de développement de la résilience aux risques des changements climatiques pour IKEA. Analyser le PPP permet donc essentiellement d'étudier et critiquer la résilience pour l'entièreté de l'organisation. La stratégie sera brièvement détaillée dans la première sous-section afin d'analyser les forces et faiblesses de celle-ci par la suite et déterminer comment la stratégie agit sur les différents risques subit par les entités INGKA Holding et Inter IKEA.

6.1 Stratégie et moyen d'action

Nul doute que la version complète de la stratégie PPP est hautement détaillée, permettant ainsi aux acteurs de la chaîne de valeur d'IKEA de l'adopter dans leur modèle d'affaires. Toutefois, la version accessible au public semble avoir été rédigée afin de vulgariser la vision d'IKEA, ce qui fait donc en sorte que les détails du comment et du pourquoi ne sont pas traités en profondeur. Tel que mentionné précédemment, dans un marché en pleine transition vers une économie à faible carbone, se positionner comme une entreprise dite environnementale permet d'améliorer son attractivité et donc sa compétitivité sur le marché. Il est donc raisonnable que certaines informations demeurent confidentielles et particulièrement dans le cas d'une compagnie privée. Ce point sera traité ultérieurement.

La stratégie PPP est axée sur trois domaines d'action bien spécifiques, l'axe «Healthy & sustainable living», l'axe «Circular & climate positive» et l'axe «Fair & equal». Le troisième axe concerne davantage l'égalité et les conditions de travail et donc s'applique un peu moins au sujet de l'essai. Toutefois, les deux premiers axes sont directement reliés à la résilience au RCC. Officiellement, l'ambition pour 2030 pour le premier axe est d'inspirer et d'activer plus d'un milliard d'individus à adopter un style de vie plus sain pour eux-mêmes et pour la planète. Étant donné la grosseur de l'organisation et son bassin de consommateur, c'est un pari qui semble tout à fait réaliste. L'ambition 2030 pour le deuxième axe est de devenir «climate positive» et régénérer les ressources utilisées en faisant croître les activités d'IKEA. (Inter IKEA Systems B.V., 2018b) Si la quantité absolue des émissions de GES n'est jamais donnée dans les ressources publiques de l'organisation, un graphique de la représentation des sources à l'origine des émissions permet de distinguer leur provenance. Le graphique 6.1 permet donc de constater que 38% des émissions de l'organisation proviennent des ressources primaires. Étant donné que les principaux intrants de l'organisation sont le bois et le coton, et qu'IKEA consomme 1% des ressources en bois du marché mondial, ces chiffres sont tout à fait conséquents. La deuxième source est attribuable à l'usage fait des produits par les consommateurs et représente 23% des émissions. Collectivement, ces sources représentent 61% des

émissions d'IKEA, ce qui pousse nécessairement l'entreprise à en faire son cheval de bataille en y concentrant ses efforts. La première source est notamment adressée par l'axe «Circular & climate positive» et la seconde par l'axe «Healthy & sustainable living».

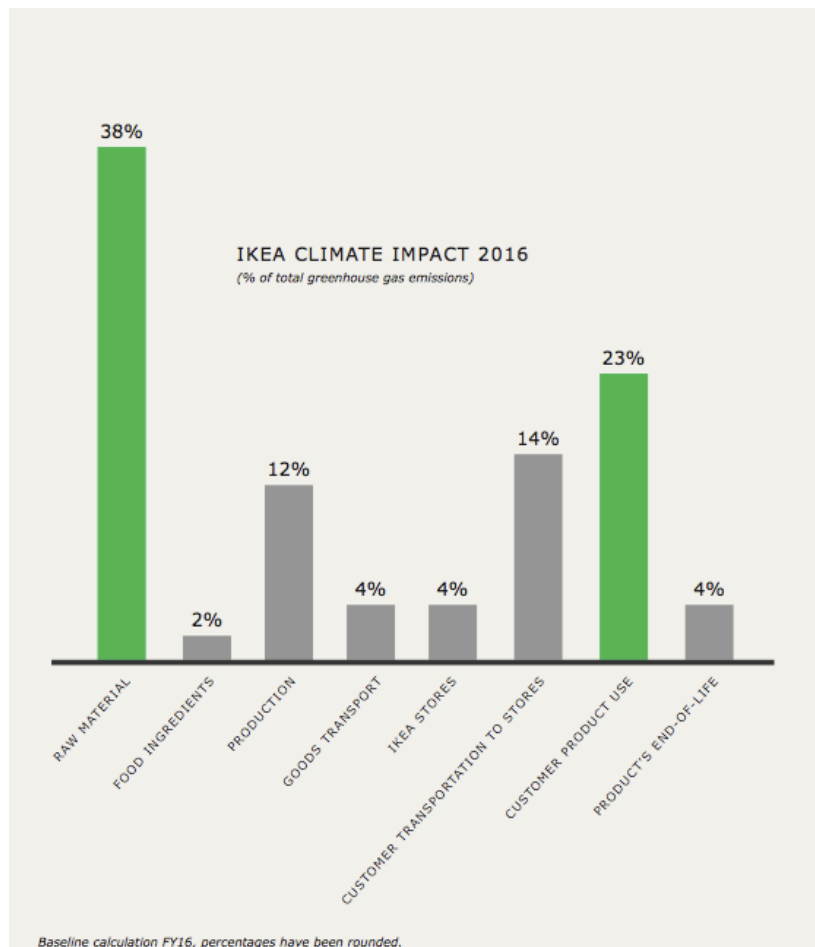


Figure 6.1 IKEA climate impact 2016 (Inter IKEA Systems B.V., 2018b)

Force est de constater que c'est dans ces deux sources d'émission que les gains seront les plus simples à aller chercher. La première étant directement reliée à l'efficacité de l'entreprise dans sa gestion des ressources et son choix d'intrants. Alors que la seconde source peut être adressable par le design et la fabrication des produits vendus. Sans être toutefois être une loi universelle, travailler sur les gros secteurs d'émission permet de bénéficier davantage des fameux «low-fruits opportunities». En pondérant les réductions marginales sur la représentativité de chaque secteur d'émission, il est ainsi possible de maximiser le fruit de ses efforts. À titre d'exemple pour illustrer le concept, la réduction de 1% des émissions liées aux ressources primaires permettrait une réduction absolue des émissions nettement plus significative que celle des ingrédients pour la nourriture. À la page suivante, le tableau 6.1 permet de constater l'ampleur de

cette différence. Ainsi, la réduction de 1% des émissions liées aux ressources primaires permet une réduction absolue 19 fois plus importante qu'une réduction qui aurait été faite pour les ingrédients. C'est donc dans cette logique, couplée à celle du potentiel technico-économique de réduction, qu'IKEA prend ses décisions de résilience.

Le graphique de la figure 6.1 permet toutefois de tirer d'autres constats intéressants des activités de l'entreprise. IKEA effectue la quantification des émissions avec une portée trois (scope 3). Celle-ci représente sans contredit la portée la plus rigoureuse dans la caractérisation des émissions d'une entreprise. En effet, le transport et les émissions des consommateurs n'apparaissent typiquement pas dans le bilan GES d'une entreprise. C'est un fait qui appuie encore une fois la vision systémique d'IKEA dans le développement de la résilience. L'entreprise reconnaît toutefois qu'il est impossible de ramener ses émissions à zéro, notamment dans le cas des émissions de transport et celle de la production. Par exemple, dans le cas de la production, les émissions peuvent être attribuables à des émissions de combustion ou des émissions de procédé. Ces dernières peuvent rapidement devenir incompressibles si le seuil technologique est atteint. Ainsi, peu importe les bonnes intentions d'une entreprise, les réductions seraient donc plafonnées. Conséquemment, dans le but d'atteindre son objectif 2030, l'entreprise mise donc sur un principe de compensation de ses émissions en produisant notamment de l'énergie renouvelable.

Tableau 6.1 Exemple de modulation des efforts

Pour des émissions égales à 1 000 000 tonnes de CO₂e				
Secteur	Part des émissions (%)	Réduction par secteur (%)	Réduction réelle totale (%)	Réduction d'émission (t)
Raw material	38%	1%	0,38%	3800
Food ingredients	2%	1%	0,02%	200
Production	12%	1%	0,12%	1200
Goods transport	4%	1%	0,04%	400
IKEA stores	4%	1%	0,04%	400
Customer transportation to stores	14%	1%	0,14%	1400
Customer product use	23%	1%	0,23%	2300
Product end-of-life	4%	1%	0,04%	400
Total	-	-	1,00%	10000

Tel qu'introduit précédemment, la position de leader d'IKEA dans son marché et le fait qu'elle soit une entreprise privée lui permettent d'avoir une vision long terme et de moduler sa stratégie comme telle. Son but est donc simple et rassembleur pour un consommateur, IKEA veut garantir un mode de vie de qualité aujourd'hui sans compromettre celui de demain. Pour IKEA, il s'agit simplement d'être en mesure de balancer la croissance économique tout en ayant un impact social positif et en protégeant l'environnement, le tout en favorisant le développement d'une bonne qualité de vie pour la majorité. Le schéma suivant, tiré

du rapport stratégique du PPP, illustre bien la vision long terme de l'organisation. C'est un concept simple qui résume parfaitement ce à quoi le développement durable doit tendre selon IKEA

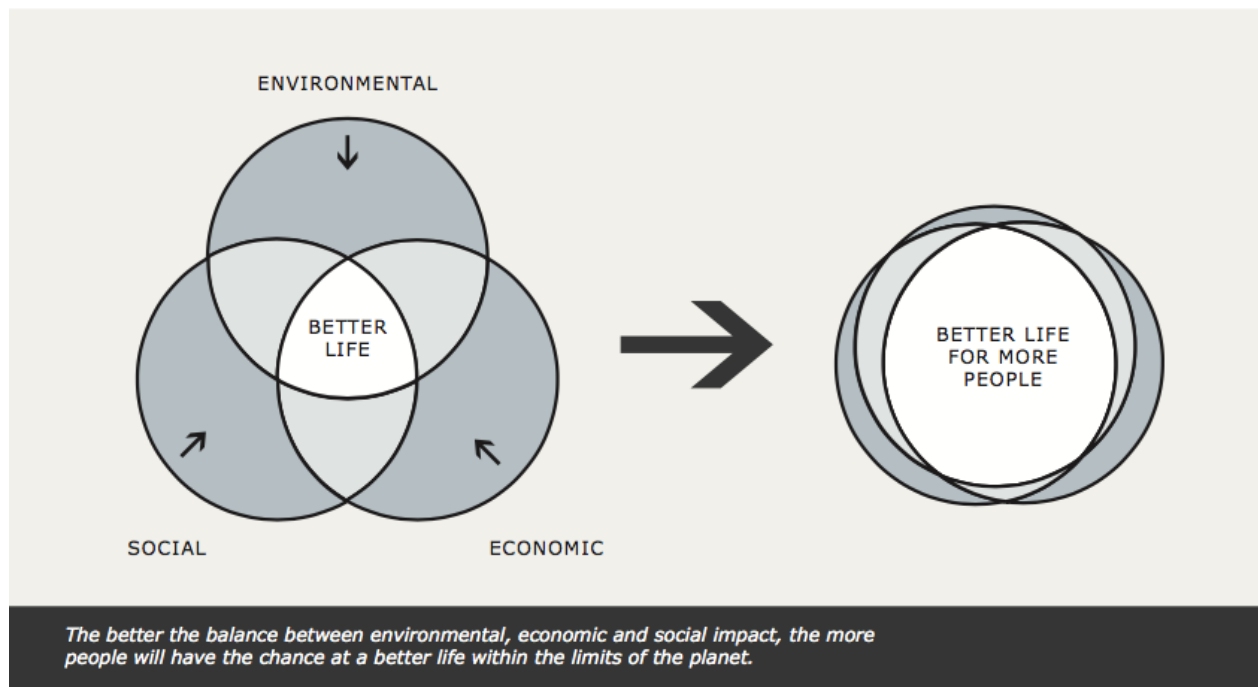


Figure 6.2 What sustainability means to IKEA (Inter Ikea Systems B.V., 2018b)

Concrètement, pour atteindre cet objectif, IKEA s'est engagé dans sa stratégie PPP pour son axe Healthy & Sustainable living à :

- Créer un mouvement dans la société autour d'un mode de vie plus sain
- Inspirer et permettre aux gens de vivre une vie plus saine et durable
- Promouvoir une consommation circulaire et durable

Pour son axe Circular & climatère positive, IKEA s'est engagé à

- Se transformer en entreprise circulaire
- Devenir «climate positive»
- Régénérer les ressources, protéger les écosystèmes et accroître la biodiversité

IKEA veut donc jouer le rôle du leader en encourageant les consommateurs et les entreprises à adopter un mode de vie plus durable. Pour ce faire, l'entreprise adapte elle-même un modèle qui limite son impact sur l'environnement, en utilisant des énergies renouvelables, en améliorant son efficacité dans la gestion de ses intrants, en s'approvisionnant avec des ressources durables et en offrant des biens et services qui reflètent

ce nouveau modèle d'affaires. L'entreprise est même allée jusqu'à se bâtir un parc éolien et solaire afin de pouvoir s'approvisionner avec de l'énergie renouvelable. Si les objectifs de performances environnementales sont relativement clairs, il n'en demeure pas moins que les actions concrètes à prendre pour atteindre ces objectifs sont vagues. (Inter IKEA Systems B.V., 2018b)

6.2 Force de la stratégie

La vision stratégique d'IKEA est fortement influencée par un esprit d'initiative entrepreneuriale. L'entreprise reconnaît ne pas avoir toutes les réponses actuellement et croit que la collaboration entre les acteurs est la clé de la réussite. Elle renchérit cette vision entrepreneuriale optimiste en expliquant que les risques ne sont en réalité que des opportunités mal saisies «From our own history we know that what at first seem like challenges can become opportunities and limitations can lead to amazing innovations» (Inter IKEA Systems B.V., 2018b). Cette vision lui permet d'identifier des problèmes à son modèle d'affaires et d'en générer des opportunités. Le cœur de la vision d'IKEA demeure d'améliorer le quotidien pour le plus vaste nombre d'individus, c'est essentiellement la mission que le fondateur s'est donnée. Ce qui est intéressant ici, c'est jusqu'à présent, pour répondre à sa mission l'entreprise s'était contentée d'être dans le marché des meubles. Par contre, IKEA semble avoir compris que la société faisait face à plusieurs défis d'envergure, notamment les changements climatiques et la consommation non soutenable. Ces défis vont directement à l'encontre de la vision d'IKEA et celle-ci ne renie pas sa part de responsabilité dans ce problème. L'entreprise cherche néanmoins des solutions pour régler ces problèmes, ce qui l'amène à sortir du marché des meubles et d'offrir d'autres types de produits, tels que des panneaux solaires résidentiels. C'est un point fort important puisqu'en agissant ainsi, IKEA signale ses valeurs et exprime le pourquoi de ses actions. En tant que consommateur, un individu est typiquement porté à adhérer à un mouvement s'il comprend la raison d'être de celui-ci. Autrement dit, le message véhiculé par ces actions est qu'IKEA n'est pas simplement une entreprise qui vend des meubles, c'est qu'elle est une entreprise qui souhaite réellement améliorer le quotidien du plus vaste nombre. Noter que les propos de ce paragraphe n'ont pas pour objectif d'idéaliser IKEA. Ils démontrent simplement que l'organisation évolue à l'intérieur du cadre donné par sa mission et qu'elle sait reconnaître les opportunités associées aux changements climatiques. En agissant de la sorte, l'entreprise se développe implicitement une résilience aux risques des changements climatiques.

IKEA est une entité gigantesque avec un pouvoir d'influence significatif sur ses consommateurs. L'entreprise a très clairement conscience de cette réalité et n'hésite pas à en tirer avantage. C'est donc par de petits changements dans le quotidien de beaucoup de ses consommateurs que l'entreprise peut avoir un impact bénéfique sur l'environnement. Le principal levier par lequel l'entreprise peut avoir un impact est celui de la vente de produit. L'entreprise offre donc des produits permettant à un consommateur d'améliorer son efficacité énergétique, sa consommation d'eau, sa production d'énergie renouvelable et son tri des

déchets. Les produits permettent donc de diminuer l'impact des consommateurs durant leur durée de vie, mais ils sont aussi fabriqués dans une optique d'économie circulaire. IKEA voit donc ses produits d'aujourd'hui, comme les intrants de demain. C'est donc un moyen astucieux d'améliorer son image de marque et de diminuer sa dépendance au prix des matières premières qui risquent sous toutes réserves de fluctuer abondamment à cause des changements climatiques.

En inspirant le changement et en influençant plus d'un milliard d'individus à adopter un mode de vie plus durable, l'entreprise vient non seulement consolider sa réputation verte et améliorer la fidélisation de sa clientèle, mais elle développe aussi sa résilience aux risques physiques. En utilisant sa grandeur et sa portée, IKEA peut engendrer de réels impacts positifs tels que vus ci-haut. Ces impacts ont le potentiel de limiter l'importance des changements climatiques et des conséquences qui y seront associées. Si l'entreprise s'était contentée de simplement agir sur sa propre résilience sans appliquer une vision systémique à la problématique, ce serait de potentiels bénéfices auxquels elles ne pourraient avoir accès.

6.3 Faiblesse de la stratégie

Malgré la croyance que la collaboration et la transparence sont la clé de la réussite dans la transition vers une économie à faible carbone, les démarches et les statistiques de l'entreprise demeurent néanmoins assez opaques pour ne pas être facilement accessibles au public. Tel qu'argumenter précédemment, il est vrai que cet aspect peut être justifiable pour des raisons plus commerciales. Néanmoins, c'est un fait qui vient tout de même nuire à la crédibilité de leur stratégie. Il faut toutefois remarquer que la vaste majorité du bassin de ses consommateurs ne se rendra pas jusqu'à analyser la crédibilité de la stratégie de développement durable de l'entreprise. Donc, IKEA réussit à améliorer son image malgré le peu d'informations précises divulguées. Par contre, pour quelqu'un qui fait l'effort de chercher, le manque de transparence peut rapidement devenir un facteur de frustration.

Au ce sujet, une des étapes cruciales dans le développement de la résilience est d'identifier et de communiquer ses points de faiblesse. Or, IKEA n'expose en aucun cas où ses points de vulnérabilité au RCC se situent. Le fait est même que le seul endroit où l'entreprise expose concrètement ses émissions et les branches de sa chaîne de valeurs qui impacte le plus l'environnement, c'est dans le graphique présenté précédemment. Cette absence d'information et de démarche semble traduire un phénomène d'hypocrisie entrepreneuriale où l'organisation expose seulement les points positifs de ses activités, alors qu'elle prône essentiellement l'inverse. Encore une fois, les informations présentées sont généralement fragmentaires, évasives ou ambiguës. Aucune donnée de production de GES, des déchets ou tous autres types d'intrants ou d'extrants n'est accessibles au public, ce qui empêche la compréhension des mesures mises en place. Conséquemment, l'entreprise ne participe pas à des partenariats ou des projets d'envergure, comme le CDP où elle pourrait bénéficier des expériences des autres et faire bénéficier les autres de ses propres expériences.

Tel qu'il sera traité à la prochaine section, les plans et les objectifs sont montés pour adresser particulièrement les risques de transition, alors que les risques physiques et de la responsabilité sont relativement négligés. De plus, IKEA met de l'avant l'importance de sa chaîne d'approvisionnement dans l'évolution de ses activités, toutefois, outre un code de conduite éthique, aucune allusion n'est faite quant à un protocole à respecter ou des normes de responsabilités environnementales à atteindre. La grande vision du PPP est excellente, toutefois lorsque le concept devient plus micro, l'intégration du plan stratégique devient assez subjective. Enfin, il existe donc certains points de friction et des éléments importants absents. Par contre, l'absence de ces informations publiques ne peut directement être associée à leur inexistence. Comme expliqué précédemment, dans tous les secteurs d'activité, certaines informations doivent demeurer confidentielles. Le point négatif est que par manque d'information et d'action spécifique, le plan PPP ressemble davantage à une brochure exposant ce que le consommateur veut entendre et non la réalité du plan stratégique d'IKEA.

De plus, le manque de détails techniques empêche d'apprécier l'ampleur des efforts de l'organisation. L'entreprise vise par exemple au minimum la carbonutralité par son objectif climate positive, mais il est impossible de savoir si l'entièreté des émissions est assujettie à ce projet de carboneutralité. Ce pourrait être seulement les émissions de combustion, étant donné que les émissions de procédés peuvent être plafonnées. Ça demeure donc un point d'ambiguïté bien dommageable pour leur crédibilité. Le fait est que l'entraide et les partenariats sont d'excellente avenue de développement de résilience et l'opacité des démarches d'IKEA freine cette résilience. De plus, connaître le chemin à prendre ne garantit en aucun cas qu'une entreprise sera en mesure de l'emprunter. La réalité est donc que pour se développer une résilience et prospérer dans une économie à faible carbone, une entreprise doit revoir sa mission et ses valeurs pour s'accorder en harmonie avec leur nouveau modèle d'affaires. Il s'agit donc de savoir pourquoi l'entreprise veut se développer une résilience. Ce fameux pourquoi est intrinsèque à chaque entreprise et ne peut simplement être copié, comme mentionné en partie I. La probabilité est donc qu'en fournissant des détails plus explicites de ses actions et de ses activités, IKEA n'affecterait en rien son potentiel de prospérité. (Sinek, 2013)

Malgré toutes les bonnes intentions et la bonne réputation que l'entreprise tente de bâtir, IKEA demeure une entreprise favorisant la consommation de masse. Évidemment, une entreprise doit générer des revenus pour demeurer en affaire, par contre encourager la consommation de biens va à l'encontre d'un mode de vie soutenable. Patagonia est probablement le meilleur exemple d'une entreprise qui prospère sans néanmoins encourager à la surconsommation. L'entreprise souhaite donc que le consommateur achète ses produits, seulement et seulement si, il en a réellement besoin. Toutefois, le marché de Patagonia est assez unique et ses consommateurs sont très nichés, il est donc probable que ce modèle d'affaires ne soit pas applicable par IKEA. Pour conclure et à leur défense, si le consommateur typique d'IKEA achetait un produit, peu importe

la situation, il vaut mieux que ce soit un produit vendu par IKEA, qui est généralement plus responsable, qu'un produit vendu par un compétiteur.

6.4 Développement de la résilience aux RCC

Maintenant que la principale stratégie d'IKEA a été explorée, il est possible d'analyser le lien existant entre les actions prises et celles à prendre et le développement de la résilience aux risques des changements climatiques. Ainsi, il sera question concrètement des bénéfices du plan de développement durable liés à la question de recherche de l'essai.

Tel que mentionné précédemment, les actions d'IKEA ont majoritairement un impact positif sur les risques de transition. Or, il a été démontré que les risques d'aujourd'hui sont interreliés, particulièrement ceux environnementaux. Ainsi, une action ayant comme impact direct la diminution de la vulnérabilité aux risques de transition peut aussi avoir aussi un impact indirect bénéfique sur les risques physiques et ceux de la responsabilité. C'est d'ailleurs exactement ce qu'il est possible d'observer dans la situation d'IKEA.

De prime abord, par l'entière de ses actions, l'entreprise vient majoritairement améliorer sa réputation et son image de marque auprès de ses parties prenantes. En s'approvisionnant avec des énergies renouvelables, en offrant des produits responsables et en réintégrant les extrants dans son cycle de production, l'entreprise affiche ses couleurs, ce qui lui permettra d'évoluer de concert avec la vision sociale d'une économie à faible carbone. Si le consommateur moyen voit d'un bon œil les activités d'une entreprise, il aura davantage tendance à faire affaire avec elle. La consolidation d'une image d'entreprise verte aura pour impact d'améliorer la compétitivité et l'attractivité d'une entreprise, favorisant d'un coup le potentiel de vente auprès des consommateurs et de l'autre l'attractivité pour un travailleur. Tel qu'expliqué en partie I, un travailleur aura tendance à favoriser une entreprise qui rejoint ses valeurs. De plus, intégrer un plan de développement durable à son modèle d'affaires véhicule une stratégie de long terme qui envoie évidemment un signal de confiance pour les partenaires et les travailleurs de l'entreprise. Ces mêmes actions qui agissent directement sur la résilience aux risques de transition permettent aussi de réduire la vulnérabilité aux risques de la responsabilité. Ainsi, le plus tôt une entreprise démontre une volonté de s'améliorer et qu'elle fait des efforts en ce sens, meilleures sont ses chances d'éviter tout scandale lié à son rôle dans les changements climatiques.

En visant la carboneutralité, l'entreprise se positionne avantageusement par rapport à un scénario de tarification du carbone qui aurait autrement eu un impact négatif sur ses coûts de production. De plus, étant propriétaire d'un parc d'énergie solaire et éolienne, l'entreprise vise à produire autant, sinon plus, d'énergie que ce qu'elle consomme. Une surproduction lui permettrait donc de développer de nouveaux partenariats et de devenir un possible joueur important dans un marché au potentiel bien établi. Ainsi, non seulement

l'entreprise diminue ses émissions, mais elle limite les risques de l'augmentation des coûts associés aux énergies de source non renouvelable. Ce constat est d'ailleurs aussi valide pour l'énergie que pour le reste des intrants à sa chaîne de valeurs. Les changements climatiques ont le potentiel de nuire aux récoltes et diminuer les ressources ligneuses. Un impact aurait pour conséquence d'augmenter la rareté de la ressource ce qui se traduirait par l'augmentation des coûts (*ceteris paribus*). Ainsi, en limitant sa consommation de ressources brutes naturelles grâce à l'économie circulaire, IKEA développe sa résilience non seulement au risque de transition, mais aussi aux risques physiques des changements climatiques.

Il a été mentionné à plusieurs reprises que les risques devraient être perçus comme des signes d'opportunité à saisir. IKEA semble comprendre pleinement cette réalité, puisque l'entreprise s'est développée une gamme de produits de panneaux solaires résidentiels. La production d'énergie autonome, bien qu'elle ne soit pas applicable universellement, demeure un marché en pleine croissance. Avec ses capacités, IKEA s'insère donc dans un nouveau secteur porté par une économie de transition, ce qui lui permet de diversifier ses activités. Cette transition est une conséquence directe des changements climatiques et un des principaux risques avec lequel les entreprises vont devoir négocier. S'adapter à cette transition en développant une filière qui évolue conjointement avec celle-ci demeure donc un choix stratégique porteur de résilience.

Similairement aux points précédents, IKEA offre des produits permettant de diminuer l'impact des consommateurs sur l'environnement. Ces nouvelles gammes de produits permettent de suivre l'évolution de la demande des consommateurs. Dans certains cas, le consommateur a même financièrement avantage à acquérir les nouveaux substituts puisqu'ils peuvent être synonymes de réduction des coûts, notamment l'ampoule LED. En agissant ainsi, IKEA limite les risques de transition. Toutefois, en conjuguant ces actions au profond désir d'influencer positivement ses consommateurs à adopter un mode de vie plus durable, IKEA agit aussi sur les risques physiques. Tel que mentionné précédemment, IKEA est une grande entreprise comptant ses consommateurs par centaines de millions. Ainsi, si IKEA réussit à influencer ne serait-ce qu'une fraction de son bassin de consommateurs à limiter leur impact sur l'environnement, l'impact net qui en résulterait pourrait être significatif. Sans être une certitude, IKEA pourrait donc, par son influence et son offre de produit, limiter l'ampleur des changements climatiques et donc limiter les impacts physiques qui y sont associés.

La remise en question de ses activités et le questionnement par lequel IKEA doit nécessairement passer pour développer sa résilience lui permettront d'optimiser sa chaîne de création de valeur. C'est donc simple, en appliquant un nouveau regard avec une finalité différente sur ses activités, il est plus que probable que l'entreprise arrive à de nouveaux constats et identifie d'autres sources de faiblesse dans ses activités. En agissant sur celles-ci, IKEA pourra donc optimiser sa chaîne de création de valeur en limitant les inefficiences et deviendra ultimement une meilleure entreprise.

La vaste majorité des constats présentés plus haut sont applicables pour l'entièreté de l'organisation IKEA. Toutefois, comme vus précédemment, deux acteurs principaux se distinguent dans cet organisme : INGKA Holding et Inter IKEA. Globalement, le PPP agit davantage sur le concept IKEA que sur le déroulement de la vente au détail, le secteur d'activité d'INGKA Holding. Ainsi, le seul point qui agit particulièrement sur les infrastructures physiques de l'entreprise, les points de vente autrement dit, c'est celui traitant de l'approvisionnement en énergie renouvelable. Outre cette stratégie, il est difficile d'identifier clairement comment les franchisés développeront leur résilience. À leur défense, il est vrai que le simple fait d'utiliser et de générer de l'énergie renouvelable, coupler à l'offre de produit d'Inter IKEA, devrait être suffisant pour avoir un plan de résilience solide. Ceci dit, mis à part les faits constatés et les pistes de raisonnement détaillés ci-dessus, aucune donnée ne permet de tirer davantage de conclusion quant à la résilience aux autres risques physiques des changements climatiques. Autrement dit, les risques physiques directement subits par les infrastructures ne sont pas réellement soulevés dans le PPP.

7. OPTIONS D'AMÉLIORATIONS

À la lumière des nouvelles connaissances acquises, il est maintenant temps d'émettre des recommandations pour l'entreprise IKEA afin qu'elle puisse bonifier son plan de développement durable dans le but de développer sa résilience aux risques des changements climatiques. Il est à noter qu'IKEA performe toutefois particulièrement bien à ce sujet, les options d'amélioration ne seront donc pas nécessairement associées à une faiblesse, mais plutôt à des secteurs où des gains sont encore possibles.

7.1 But et objectif final

L'objectif de cette section est d'émettre des recommandations qui satisfont les critères SMART. Pour être une recommandation SMART, celle-ci doit être spécifique (S), à l'inverse de génériques, elle doit aussi être mesurable (M), atteignable (A), réaliste (R) et avoir un horizon temporel (T) (Krogerus, 2017). En satisfaisant ces critères, la recommandation peut donc être traduite en but à atteindre, ce qui facilitera son intégration au modèle d'affaires de l'entreprise. De plus, le degré de difficulté d'intégration des options d'amélioration variera en fonction de chaque recommandation. Ainsi, les contraintes technologiques et économiques peuvent influencer l'entreprise à adopter certaines options plus que d'autres. Ultiment, l'amélioration du modèle d'affaires de l'entreprise est un processus relativement long et cheminera sur plusieurs années. Il est à noter que la viabilité économique d'un projet peut être justifiée par l'accès à des subventions et à la prise en compte des coûts d'opportunités associés à l'inaction.

7.2 Actions à mettre en place et objectifs

L'ordre dans lequel l'entreprise juge pertinent d'intégrer les options d'amélioration est sujet à sa propre discrétion et donc, aucune priorisation n'est sous-entendue dans la section à venir.

7.2.1 Être productif dans ses efforts

Tel qu'introduit précédemment, afin de maximiser les efforts d'intégration de la résilience aux risques des changements climatiques, ceux-ci doivent être modulés en fonction des rendements associés pour chacun de ses efforts. Certaines recommandations ou certains projets auront donc un impact bien plus important que d'autres. Toutefois, il est à prévoir qu'au fur et à mesure que l'entreprise développe sa résilience, les efforts marginaux à investir pour bonifier cette résilience seront de plus en plus coûteux en ressource. Sans être une loi universelle, le graphique de la page suivante illustre ce concept de rendements marginaux décroissants. C'est aussi un graphique qui illustre très bien le concept de «low fruit opportunity». Les premiers efforts, ceux situés à proximité de l'ordonnée à l'origine, donnent un excellent rendement, alors que cette relation s'inverse pour ceux qui suivent.

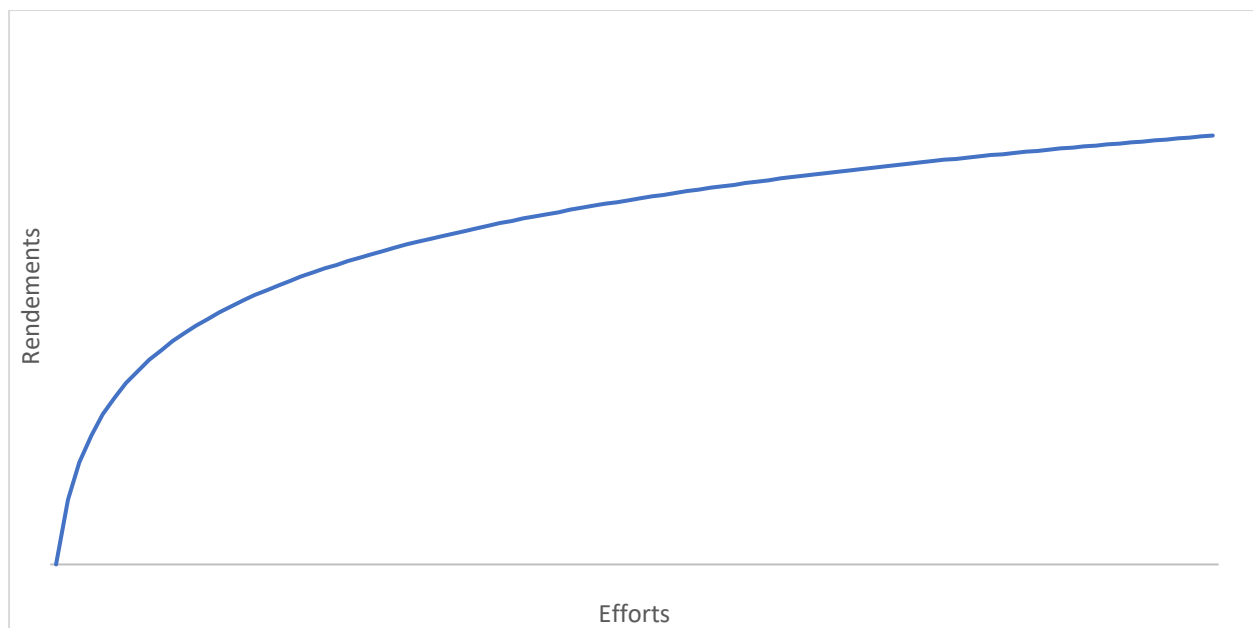


Figure 7.1 Rendements marginaux décroissants

7.2.2 Demeurer centré sur le pourquoi

IKEA doit adopter les options d'amélioration en maintenant le pourquoi de ses actions au centre de sa stratégie de résilience. Il a été mentionné maintenant à maintes reprises que le but fondamental de l'organisation était d'améliorer le quotidien du plus vaste nombre et qu'en demeurant centré sur cet objectif, IKEA avait réussi à devenir leader de son marché. Il est donc d'une importance capitale qu'IKEA maintienne cette philosophie dans la transition qui est à venir. Sans être une recommandation en soi, il importe de garder une ligne directrice vectrice de succès. La finalité des actions d'IKEA doit donc atteindre les objectifs à long terme qu'elle s'est donnés, notamment son but fondamental, mais aussi le but d'inspirer plus d'un milliard d'individus à adopter un mode de vie plus durable et le but de devenir climate positive.

7.2.3 Divulguer l'information

Ceci étant dit, un des points d'amélioration qu'IKEA devrait absolument considérer est la divulgation d'information. L'opacité réelle de l'entreprise n'est actuellement peut-être pas un facteur de faiblesse. Néanmoins, il limite très certainement les possibilités d'amélioration et les gains futurs que l'entreprise peut espérer atteindre. Divulguer l'information facilite la collaboration. En exposant davantage quels sont les facteurs de faiblesse associés aux risques des changements climatiques, l'entreprise fait preuve de leadership en premier lieu, et en second lieu, elle se positionne dans une situation de transparence et doit donc prendre des actions correctives. Ainsi, en dévoilant certaines informations, l'entreprise réduit très certainement sa

marge de manœuvre, par contre, elle deviendrait finalement conséquente avec la philosophie de Steve Howard, l'ancien directeur de la soutenabilité du groupe. Celui-ci prône l'importance d'être «all-in» dans le développement durable et force est de constater que c'est ce qui est le vecteur de succès d'IKEA actuellement. Il faudrait donc maintenant qu'IKEA applique cette philosophie à la publication d'informations. Elle pourrait évidemment procéder à cette amélioration dans la publication de son prochain rapport de développement durable. Il suffirait donc de simplement publier la méthodologie d'évaluation des performances environnementales qu'elle utilise, en plus de détailler leur raisonnement logique et de fournir certaines données plus spécifiques quant à leur impact sur l'environnement. Procéder ainsi permettrait aussi à l'entreprise de faciliter la communication avec d'éventuels partenaires et permettrait à l'entreprise de participer à des regroupements internationaux comme le CDP. Une telle collaboration permettrait de bénéficier des forces associées à un partenariat et confirmerait la position de leader d'IKEA dans le développement durable et donc dans la résilience aux changements climatiques. Une telle action serait d'ailleurs conséquente avec leur désir d'influencer et de motiver par l'exemple le plus d'individus possible. Il s'agit donc simplement d'être cohérent avec la vision que l'entreprise a déjà mise en place.

7.2.4 Revoir sa chaîne de valeur

Une autre option d'amélioration qu'IKEA devrait songer à intégrer dans son modèle d'affaires concerne la place de chaîne de valeur dans son plan de développement durable. Tel qu'expliqué précédemment, la chaîne de valeur d'une entreprise est d'une importance capitale dans la résilience aux risques des changements climatiques. Si un des maillons de la chaîne est impacté par les changements climatiques, c'est l'entièreté de la production qui pourrait éventuellement en subir les conséquences. IKEA devrait donc mettre en un barème avec des exigences environnementales auxquelles les entreprises de la chaîne de valeur doivent se conformer. Ces exigences, qui pourraient être intégrées progressivement, permettraient de développer la résilience pour chaque maillon de la chaîne, en écrémant les fournisseurs qui ne sont pas en mesure d'atteindre ces exigences. Ce serait donc un excellent vecteur pour identifier les points de faiblesse dans la chaîne, tant au niveau des risques physiques que des risques de transition. Dans un souci de collaboration et de leadership, IKEA devrait mettre en place des outils d'aide à la réussite que les fournisseurs pourraient adopter. Les barèmes et les exigences devraient particulièrement viser les points de faiblesse précédemment soulevés. Leur mise en place permet ainsi de développer la résilience de la chaîne d'approvisionnement, en indiquant ses points de faiblesse et en favorisant la collaboration. L'efficacité de la mesure pourrait être couplée à des objectifs de performance à atteindre. Ces mesures pourraient ainsi entraîner une migration des activités d'IKEA vers des régions moins impactées par les possibles risques physiques.

7.2.5 Revoir le modèle de consommation de masse

Un des aspects les plus contradictoires dans le modèle d'IKEA, c'est l'importance qu'elle accorde à l'environnement, sans pour autant déroger de son modèle de consommation de masse. Afin d'être conséquente avec sa vision, IKEA devra absolument revoir les produits qu'elle offre à ses consommateurs. Un point de départ devrait être de se retirer de la vente de tout article à usage unique. Particulièrement applicable dans la branche restauration de l'entreprise, en se retirant de ce type de production, IKEA envoie un signal clair qu'elle n'encourage plus ce type de consommation. Toujours en restant conséquent avec son but d'influencer une consommation durable pour plus d'un milliard d'individus, IKEA devra amorcer son «phase-out» en s'orientant vers la production de produits durables. L'entière production d'IKEA ne pourra peut-être pas s'accorder avec cet objectif, toutefois, des gains significatifs pourront être faits. La clé de la réussite est simplement d'y aller de manière progressive. Dans le même ordre d'idée, IKEA devrait développer la place de son commerce en ligne. Si les salles d'exposition ont fait le succès d'IKEA, tous les produits n'ont pas besoin d'être achetés sur place. En offrant l'achat en ligne et des options de livraison flexibles, IKEA pourrait ainsi réduire l'impact de ses consommateurs dans leur déplacement et minimiser les émissions de GES liés au transport des produits vendus. Avec la taille, les infrastructures et les ressources d'IKEA, un réseau de distribution et de livraison est à portée de main.

7.2.6 Faire de l'éducation au consommateur

Associé à ces différentes mesures, IKEA devrait favoriser l'éducation de ses consommateurs sur leurs impacts sur l'environnement. C'est évidemment une action qui agirait directement sur le but d'être un exemple d'influence durable. Cette éducation pourrait prendre la forme de capsule sur leur site internet ou de fiche informative associée à leurs produits vendus. En donnant des conseils sur l'utilisation des produits et des différentes options de disposition en fin de vie, IKEA favoriserait donc une consommation durable de leurs produits vendus. Ces actions ont le potentiel d'agir directement sur les changements climatiques, mais elles permettent aussi de développer une fidélisation de la clientèle. En ayant le sentiment d'avoir une consommation responsable, les consommateurs auront le potentiel de tirer un bonheur supérieur de leur consommation et de valoriser davantage le bien qu'il consomme et la marque qui y est associée.

CONCLUSION

Comme tout sujet, il apparaît maintenant évident que la résilience aux risques des changements climatiques est plus compliquée qu'il n'y paraît. Il ne s'agit donc pas simplement de déménager ses bureaux hors des zones potentiellement inondables puisque les risques des changements climatiques se manifestent sous plusieurs formes. Si les risques physiques sont ceux qui frappent le plus l'imaginaire, les risques de transition et les risques de responsabilité semblent avoir un impact autant, sinon plus important. Ainsi, l'impact aigu du risque physique est plus facilement identifiable, toutefois l'impact chronique de la transition et de la responsabilité est moins bien défini, ce qui rend les mesures de résilience plus difficiles à identifier. Dans un cas comme dans l'autre, une entreprise a certainement avantage à mettre en place le plus rapidement possible des mesures de développement de la résilience par rapport à ces trois risques puisque les coûts de l'inaction sont croissants. Ces mesures peuvent être adoptées de plusieurs manières, mais généralement il s'agit simplement d'intégrer l'environnement dans le modèle d'affaires d'une entreprise.

Cette réalité et l'importance d'agir rapidement, IKEA semble l'avoir comprise puisqu'elle a mis en place son plan de développement durable le People Planet Positive il y a maintenant sept ans. Ces sept années ont permis à l'entreprise de développer une résilience, une expertise et une expérience pertinentes par rapport à l'environnement. Ses bonnes fondations permettent maintenant à IKEA de se positionner avantageusement par rapport à la transition sociétale et par rapport aux risques généraux touchants l'environnement. Toutefois, bien que solide, le plan d'IKEA peut néanmoins être un peu bonifié. C'est pourquoi il lui est recommandé d'améliorer sa divulgation d'informations, d'être plus spécifique dans ses communications, d'améliorer ses échanges avec sa chaîne d'approvisionnement, de revoir leur modèle de consommation de masse, de développer leur commerce en ligne et de continuer à contribuer à l'éducation de leurs consommateurs sur leur impact sur l'environnement.

Un des principaux freins au développement de la résilience était celui de la tragédie de l'horizon. Ils existent donc une marge bien réelle entre l'horizon de la prise de décision d'une entreprise et celui des impacts économiques, environnementaux et sociaux des changements climatiques. Ce problème existera tant que la valorisation des produits à faibles impacts ne sera pas proportionnelle au coût marginal qui y est associé. Il importe donc qu'une plus-value existe sur les marchés et qu'une demande y soit associée pour éviter qu'une entreprise qui tente d'être résiliente soit pénalisée au court terme par un manque de compétitivité. Des leviers économiques et politiques pourraient être mis en place pour favoriser cette transition, il s'agirait de trouver lequel. C'est une tâche qui est relativement difficile puisque ces outils, notamment le SPEDE qui agit essentiellement dans ce but, ont des limites pouvant rapidement engendrer des fuites, un phénomène qui nuit non seulement à l'environnement, mais aussi à l'économie locale. C'est une question intéressante et complémentaire qui pourrait être traitée dans un prochain travail.

LISTE DE RÉFÉRENCE

- Abbot et al. (2013). *L'économie : les grands concepts expliqués*. Montréal, Québec : Didier.
- Actu-Environnement. (s.d.). Dictionnaire environnement - Changement climatique. Repéré à https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/changement_climatique.php4
- Agence France-Presse. (2018). Cinq choses à savoir sur le «dieselgate». Repéré à <https://www.ledevoir.com/economie/530642/cinq-choses-a-savoir>
- Amazon. (2019). The Climat Pledge. Repéré à <https://blog.aboutamazon.com/sustainability/the-climate-pledge>
- Andill Trader Inside. (2019). Définition de l'analyse coût-bénéfice. Repéré à <https://www.andlil.com/definition-de-lanalyse-cout-benefice-150961.html>
- Brady, B., Fortt, S., Torriente, S., Meyer, N. (2019). Webinar: Engaging stakeholders on climate risks and opportunities. Repéré à https://www.youtube.com/watch?v=Qg_3RyYB1-s&feature=youtu.be
- BSI. (2019). La résilience organisationnelle. Repéré à <https://www.bsigroup.com/fr-CA/Nos-services/Organizational-Resilience/>
- Carbon Disclosure Projet. (2019a). The A list 2018. Repéré à <https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores>
- Carbon Disclosure Projet. (2019b). What we do. Repéré à <https://www.cdp.net/fr/info/about-us/what-we-do>
- Carbon Trust. (2019). Cascading Commitments: Driving ambitious action through supply chain engagement. Repéré à https://6fefcbb86e61af1b2fc4-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/reports/documents/000/004/072/original/CDP_Supply_Chain_Report_2019.pdf?1550490556
- Carney. (2015). Mark Carney: Breaking the tragedy of the horizon - climate change and financial stability. Repéré à <https://www.bis.org/review/r151009a.pdf>
- Center for climate and energy solutions (C2ES). (s.d.). Business strategies to address climate change. Repéré à <https://www.c2es.org/content/business-strategies-to-address-climate-change/>
- Centro. (2018). Puerto Rico one year after hurricane Maria. Repéré à https://centropr.hunter.cuny.edu/sites/default/files/data_briefs/Hurricane_maria_1YR.pdf
- Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. (2016). Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2016-2019. Repéré à <https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/Diagnostic-sectoriel-m-o-du-commerce-de-detail-2016-2019.pdf>
- Dardenne, L. (2016). Substances toxiques dans les meubles IKEA; entre indo et intox. Repéré à <https://www.lalibre.be/planete/sciences-espace/substances-toxiques-dans-les-meubles-ikea-entre-info-et-intox-578535b1357086b3e0cf3e08>
- ESG Institutional Investor Survey. (s. d.). Performing for the future - ESG's place in investment portfolios. Today and tomorrow.
- Fitz-Gibbon. (2019). Hurricane Dorian causes \$7B in property damage to Bahamas. Repéré à <https://nypost.com/2019/09/05/hurricane-dorian-causes-7b-in-property-damage-to-bahamas/>
- Frue, K. (2018). SWOT Analysis of Ikea: What's the brand's true strength. Repéré à <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-ikea/>

- Gouvernement du Canada. (2014). Vivre avec les changements climatiques au Canada : perspectives des secteurs relatives aux impacts et à l'adaptation. Repéré à <https://www.rncan.gc.ca/environnement/ressources/publications/impacts-adaptation/rapports/evaluations/2014/16310>
- Gouvernement du Canada. (2015). Impacts des changements climatiques. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/impacts.html>
- Gouvernement du Canada. (2017). Les dix événements météorologiques les plus marquants au Canada en 2017. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/dix-evenements-meteorologiques-plus-marquants/2017.html>
- Gouvernement du Canada. (2019). Cause des changements climatiques. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/causes.html>
- Gouvernement du Québec. (2012a). Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques. Repéré à http://www.environnement.gouv.qc.ca/changements/plan_action/pacc2020.pdf
- Gouvernement du Québec. (2012b). Stratégie gouvernementale d'adaptation aux changements climatiques 2013-2020 - Un effort collectif pour renforcer la résilience de la société québécoise juin 2012. Repéré à http://www.environnement.gouv.qc.ca/changements/plan_action/strategie-adaptation2013-2020.pdf
- Gouvernement du Québec. (2018). Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2015 et leur évolution depuis 1990. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/changements/ges/2015/Inventaire1990-2015.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2019a). Engagement du Québec - Nos cibles de réduction d'émissions de GES. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/changementsclimatiques/engagement-quebec.asp>
- Gouvernement du Québec. (2019b). Le marché du carbone, un outil pour la croissance économique verte. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/changementsclimatiques/marche-carbone.asp#comment>
- Gouvernement du Québec. (2019c). Partenariats. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/changementsclimatiques/partenariats.asp>
- Hargadon, A. (2011). The business of innovating: bringing low-carbon solutions to market. Repéré à <https://www.c2es.org/site/assets/uploads/2011/10/business-of-innovating-bringing-low-carbon-solutions-to-market.pdf>
- Hoffman, A. (2006). Getting ahead of the curve: Corporate strategies that address climate change. Repéré à <https://www.c2es.org/site/assets/uploads/2006/10/getting-ahead-curve-corporate-strategies-address-climate-change.pdf>
- Howard, S. (2013). Steve Howard : Misons tout sur la vente de durabilité. Repéré à https://www.youtube.com/watch?v=buH_vs7LFzw
- IKEA. (2019a). IKEA sustainability report FY18. Repéré à <https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/535135.pdf>
- IKEA. (2019b). Notre héritage. Repéré à <https://www.ikea.com/ca/fr/this-is-ikea/about-us/notre-heritage-pubad29a981>
- IKEA USA. (2014). The IKEA Group - The story of how we work. Repéré à https://www.youtube.com/watch?v=1jn2_nZrivQ

- Ingka Holding B.V. (2019). Annual & Sustainability Summary report FY18. Repéré à https://annualreport.ingka.com/wp-content/uploads/2019/02/Ingka_AR18_190206_2_3.pdf
- Ingvar Kamprad. (1976). The testament of a furniture dealer. Repéré à https://www.ikea.com/ms/fr_FR/media/This_is_IKEA/the-testament-of-a-furniture-dealer-small.pdf
- Inter Ikea Systems B.V. (2017). The IKEA franchise system. Repéré à <http://franchisor.ikea.com/ikea-franchisees/index.html>
- Inter Ikea Systems B.V. (2018a). Climate action starts at home - climate action research report 2018. Repéré à [https://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/reports-downloads/IKEA%20Climate%20Action%20Report%2020180906%20\(002\).pdf](https://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/reports-downloads/IKEA%20Climate%20Action%20Report%2020180906%20(002).pdf)
- Inter Ikea Systems B.V. (2018b). People & Planet positive. Repéré à https://www.ikea.com/fr/fr/files/pdf/31/45/31452830/ikea-people-and-planet-positive-june-2018_fr.pdf
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2019). Glossary. Repéré à https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2019/08/2a.-Glossary_FINAL.pdf
- IPCC. (2018). Global warming of 1.5C. Repéré à <https://www.ipcc.ch/sr15/>
- Jacobsen, S. (2018). World's largest container shipper Maersk aims to be CO2 neutral by 2050. Repéré à <https://www.reuters.com/article/us-maersk-emissions/shipper-maerskaims-to-be-carbon-neutral-by-2050-idUSKBN1O40QW>
- Krogerus, M., Tschappelr, R. (2017). *The decision book* (Kein & Aber). Berlin.
- La chambre de commerce du Canada. (s. d.). A Guide to Climate Change for small to medium sized enterprises. Repéré à <http://www.chs.ubc.ca/archives/files/A%20Guide%20to%20Climate%20Change%20for%20small%20to%20medium%20sized%20enterprises.pdf>
- L'ADN. (2019). Le top 100 des entreprises mondiales qui pèsent le plus lourd en 2019. Repéré à <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/le-top-100-des-entreprises-mondiales-qui-pesent-le-plus-lourd/>
- Larousse. (s.d.). Langue française - définition. Repéré à <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557?q=risque#68805>
- Le Bigot, J. (2019). Marche pour le climat : «les gens souhaitent des changements. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/samedi-et-rien-d-autre/segments/entrevue/135977/marche-changements-climatiques-gens-souhaitent-changements-chaloux>
- Le Dictionnaire. (s.d.). Définition résilience. Repéré à <https://www.le-dictionnaire.com/definition/resilience>
- Lefkir, A. (s. d.). Potentiel d'adaptation des petites et moyennes entreprises aux changements climatiques. Repéré à https://publications.polymtl.ca/2675/1/2017_AmineHichemLefkir.pdf
- Lemieux S. (2018). Dossier avenir du commerce de détail - une bataille de géants. Repéré à <https://www.revuegestion.ca/dossier-avenir-du-commerce-de-detail-une-bataille-de-geants>
- Les Affaires. (2019). Les 500 au Québec - Le classement des plus importantes sociétés québécoises en 2019. Repéré à <https://www.lesaffaires.com/classements/les-500-plus-grandes-societes-au-quebec-2019/liste>

- Maher, K. et Peace, J. (2015). Weathering the next storm: a closer look at business resilience. Repéré à <https://www.c2es.org/site/assets/uploads/2015/09/weathering-the-next-storm-full-report.pdf>
- Mercer. (2015). Investing in a time of climate change. Repéré à <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/investments/mercer-climate-change-report-2015.pdf>
- Meyer, N. (2019). Sustainable investing: the new norm. Repéré à <https://www.c2es.org/2019/06/sustainable-investing-the-new-norm/>
- Milne R. (2018). What will IKEA build next? Repéré à <https://www.ft.com/content/8a8bb9a0-0613-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2018). Émissions totales de gaz à effet de serre (GES) des établissements ayant déclaré au-dessus du seuil de 10 000 tonnes en équivalent CO₂ (t éq. CO₂) pour l'année 2017. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/changements/ges/registre/2017.pdf>
- National Round Table on the Environment and the Economy (Canada). (2012). Facing the Elements. Building Business Resilience in a Changing Climate. Case Studies Case Studies. Repéré à <https://central.bac-lac.gc.ca/.item?id=cp5-case-studies&op=pdf&app=Library>
- Nowinka, A. (2019). Climate change litigation in Canada: Environnement Jeunesse v. Canada Update. Repéré à <http://elc.ab.ca/climate-change-litigation-in-canada-environnement-jeunesse-v-canada-update/>
- Ouranos. (s.d.). Approche stratégique de résilience aux changements climatiques. Repéré à <https://www.ouranos.ca/publication-scientifique/Case-Study-3-FR-final.pdf>
- Partnership for resilience and environmental preparedness (PREP). (s.d.). Value chain climate resilience - a guide to managing climate impacts in companies and communities. Repéré à <http://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/prep-value-chain-climate-resilience/>
- Radio-Canada. (2015). Volkswagen: les origines du scandale. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/740256/volkswagen-origine-scandale-diesel-ong>
- Renaud Bouret. (2013). *Relations économiques internationales* (5e édition). Chenelière Éducation.
- Réseau entreprise et développement durable. (s.d.). Gestion des chaînes d'approvisionnement durables à l'échelle mondiale - Cadre de travail et pratique exemplaire. Repéré à https://api.van2.auro.io:8080/v1/AUTH_6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/000/783/original/REDD_RapExec_ChaineApprov1.pdf?1503001273
- Rousse, M. (2018). Chaîne d'approvisionnement (Supply Chain). Repéré à <https://whatis.techtarget.com/fr/definition/chaine-dapprovisionnement>
- Simon Sinek. (2013). How great leaders inspire action. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=57hPu0foQ3Q>
- Statistique Canada. (2015). Les petites, moyennes et grandes entreprises dans l'économie canadienne : mesure de leur contribution au produit intérieur brut en 2005. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0027m/2011069/part-partie1-fra.htm>
- Storch, M. (2011). The business behind low-carbon solutions. Repéré à <https://www.c2es.org/2011/11/the-business-behind-low-carbon-solutions/>
- Task Force on climate-related financial disclosures. (2017). Final Report. Repéré à <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>

- Task Force on climate-related financial disclosures. (2018). 2018 Status Report. Repéré à <https://www.fsb-tcf.org/wp-content/uploads/2018/08/FINAL-2018-TCFD-Status-Report-092518.pdf>
- Troillard. (2017). Comment faire une étude de cas. Repéré à <https://blog.comexplorer.com/comment-faire-une-etude-de-cas>
- UKCIP. (2013). About the Wizard. Repéré à <https://www.ukcip.org.uk/wizard/about-the-wizard/>
- UKessays. (2016). Case study of IKEA. Repéré à <https://www.ukessays.com/essays/marketing/case-study-of-ikea-marketing-essay.php>
- United Nations Framework Convention on Climate change (UNFCCC). (2019). Qu'est-ce que l'Accord de Paris. Repéré à <https://unfccc.int/fr/process-and-meetings/l-accord-de-paris/qu-est-ce-que-l-accord-de-paris>
- U.S. Global Change Research Program (2009-). (2014). Climate change impacts in the United States, highlights: U.S. national climate assessment. Repéré à <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.usfed/clichimus0001&id=1&collection=usfed&index=usfed>
- World Economic Forum. (2018). 10 reasons businesses need to build resilience to disasters. Repéré à <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/10-reasons-businesses-build-resilience-disaster/>
- World Economic Forum. (2019). The Global risks report 2019: insight report. Repéré à http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf
- World Economic Forum. (s. d.). How to set up effective climate governance on corporate boards – guiding principles and questions. Repéré à http://www3.weforum.org/docs/WEF_Creating_effective_climate_governance_on_corporate_boards.pdf

ANNEXE 1 : TABLEAUX SOMMAIRES

TYPES	CATÉGORIE	EXEMPLE
Avantages	Avantage de la résilience aux risques physiques	Diminution des pertes financières associées aux impacts physiques Favoriser la stabilité de l'offre de produits et services Signal positif aux investisseurs Meilleure prime d'assurance
	Avantage de la résilience aux risques de transition	Amélioration de l'image sociale Gain en compétitivité par rapport à une entreprise qui demeure en statu quo Signal positif aux investisseurs Optimisation de la performance long terme de l'entreprise Diminution des coûts d'opération Optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement Transformer les risques en opportunité d'affaire Bénéficier des premières opportunités «low-fruit»
	Avantage de la résilience aux risques de la responsabilité	Limiter la responsabilité pour un impact négatif en réduisant les externalités négatives de production Limiter les coûts futurs d'adaptation
TYPES	CATÉGORIE	EXEMPLE
Freins	Tragédie de l'horizon temporel	Marge entre les horizons temporels des impacts de l'environnement et des prévisions des entreprises
	Incertitude des CC	Prévision des politiques publiques Tendance sociale relative à l'environnement Entreprise ne peut prévoir les impacts qu'elle va subir Identifier les bénéfices de la résilience
	Manque de ressources internes	Compétition interne entre les départements Avoir les ressources internes pour effectuer les études d'impacts Données précises non disponibles Manque de main-d'œuvre à l'interne Problème de communication Analyse en cas par cas
	L'état du marché	Mature vs en émergence Présence d'infrastructure existante Implication du gouvernement Breakthrough bias

Tableaux sommaires (suite)

TYPES	CATÉGORIE	EXEMPLE
Stratégie de développement de la résilience aux changements climatiques	Plan de fonctionnement	Planifier les étapes Identifier les risques Déterminer les ressources Mettre en place les mesures Mesure évaluer et ajuster
	Revoir le modèle d'affaires de l'entreprise	Revoir l'horizon temporel de la prise de décision Charger le conseil d'administration Avoir un leader de projet Revoir les intrants Prix interne sur le carbone Revoir la structure de sa chaîne d'approvisionnement
	Communiquer ses objectifs	Communiquer la vision de l'entreprise Faire preuve de transparence Émission d'objectif court terme Ajuster son message en fonction du destinataire Développer des partenariats avec d'autres acteurs
	Innover	Nouvelles stratégies Nouvelles technologies nouveaux modèles d'affaire
TYPES	CATÉGORIE	EXEMPLE
Méthode existante de développement de la résilience aux risques des CC	Business Adapt	Analyser les problèmes Développer une stratégie interne Évaluer les risques et opportunités Prioriser les actions Évaluer le progrès
	The Wizard	Identifier les problèmes et les objectifs Établir des critères de décision Évaluer le risque Identifier les options Évaluer les options Prendre une décision Intégrer la décision Évaluer les résultats
	La divulgation	Identifier ses vulnérabilités Se comparer